

Manajemen Kinerja

“Meningkatkan Keunggulan Bersaing”

Buku ini membahas tentang Bagaimana mengoptimalkan kinerja organisasi dalam mencapai keunggulan bersaing sekaligus membahas tentang permasalahan - permasalahan yang berhubungan dengan cara interaksi SDM dalam Organisasi.

Adapun topik yang dibahas sebagai berikut :

1. Definisi Kerja
2. Pentingnya Pengukuran Kerja
3. Masalah Utama Manajemen Kerja
4. Kendala yang Dihadapi Dalam Implementasi Manajemen Kinerja
5. Manajemen Perubahan Untuk Meningkatkan Kinerja
6. Meningkatkan Kinerja Dengan Total Quality
7. Mengukur Kinerja Berbasis Balance Scorecard
8. Peranan Tim Untuk Optimalisasi kinerja Perusahaan
9. Proses Manajemen Kinerja
10. Manajemen Kinerja Sebagai Sarana Pengawasan Perusahaan
11. Meningkatkan Mutu Manajemen Kinerja Melalui Training
12. Modal Penilaian Manajemen Kinerja Dalam Praktek

Penerbit UNIPMA Press
Universitas PGRI Madiun
Jl. Setia Budi No.85 Madiun,
Jawa Timur 63118
E-mail: upress@unipma.ac.id
Website: kww.unipma.ac.id

ISBN 978-623-6318-96-6



MANAJEMEN KINERJA “Meningkatkan Keunggulan Bersaing”

**Metik Asmike
Putri Oktovita Sari**



UNIPMAPress
WE GOT IT

MANAJEMEN KINERJA

“Meningkatkan Keunggulan Bersaing”

Penulis:

Metik Asmike

Putri Oktovita Sari

Editor: Metik Asmike

Perancang Sampul: Metik Asmike

Penata Letak: Putri Oktovita Sari

Cetakan Pertama, November 2022

Diterbitkan Oleh:

UNIPMA PRESS

Universitas PGRI Madiun

Jl. Setiabudi No. 85 Madiun Jawa Timur 63118

Telp (0351) 462986, Fax (0351) 459400

E-Mail: upress@unipma.ac.id

Website: www.kwu.unipma.ac.id

Anggota IKAPI: No. 207/Anggota Luar Biasa/JTI/2018

ISBN:

978-623-6318-96-6

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

All right reserved

KATA PENGANTAR

Sebagai syukur, saya panjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT. Sebagai hasilnya, kami dapat memilih item berjudul Manajemen Kinerja “Peningkatan Keunggulan Bersaing” pada keesokan paginya. Tujuan dari judul artikel ini adalah untuk memberikan sarana berbagi ilmu, memungkinkan diskusi lebih lama di akademi. Selain itu digunakan untuk memajukan pendidikan dan pengembangan tenaga kerja dalam rangka pengelolaan sumber daya manusia guna memperlancar pencapaian tujuan organisasi. Ucapan yang kami gunakan digunakan oleh seorang sejumlah orang yang terlibat dalam pemilihan produk ini. Mohon maaf jika item yang kita bicarakan di sini adalah sebuah kata, itu juga sebuah kata. Oleh karena itu, kritik dan konstruktivisme yang ditujukan dan dibangun, dapat berfungsi sebagai a selalu bagi saya dan menyebabkan saya kehilangan minat pada topik yang sedang dibahas.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	4
BAB 1	1
DEFINISI KINERJA	1
A. Pengertian Kinerja	1
B. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	3
C. Elemen-Elemen Kinerja	4
D. Karakteristik Kinerja Karyawan	5
E. Indikator Kinerja Karyawan	5
F. Hubungan Manajemen Kinerja dan Prestasi Kerja	6
G. Hambatan-Hambatan dalam Penerapan Manajemen Kinerja 9	
H. Fungsi Penilaian Kinerja	12
BAB 2	14
PENTINGNYA PENGUKURAN KINERJA	14
A. Pengertian Pengukuran Kinerja	14
B. Pentingnya Pengukuran Kinerja	15
C. Parameter Pengukuran Kinerja	16
D. Tujuan Dan Manfaat Pengukuran Kinerja	20
E. Syarat dan Indikator Pengukuran Kinerja	22
F. Model-model sistem Pengukuran Kinerja	23
G. Proses Pengukuran Kinerja	24
H. Keuntungan Pengukuran Kinerja	26
I. Kesalahan Pengukuran Kinerja	27

BAB 3	29
MASALAH UTAMA DALAM MANAJEMEN KINERJA	29
A. Pendahuluan	29
B. Pengertian Manajemen Kinerja	30
C. Kriteria Manajemen Kinerja	31
D. Siklus Manajemen Kinerja	31
E. Ruang Lingkup Program Manajemen Kinerja	34
F. Perbedaan Manajemen Kinerja dengan Penilaian Kinerja ..	35
G. Syarat yang Wajib Dipenuhi dalam Praktik Manajemen Kinerja	37
J. Masalah-masalah Kinerja Karyawan	39
K. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	42
L. Alasan Pentingnya Manajemen Kinerja	43
M. Manfaat Manajemen Kinerja	43
BAB 4	45
KENDALA YANG DIHADAPI DALAM IMPLEMENTASI MANAJEMEN KINERJA	45
A. Pendahuluan	45
B. Pengertian, Tujuan, dan Manfaat dari Manajemen Kinerja	46
C. Kendala Manajemen Kinerja Petugas Lapangan	49
D. Tantangan Manajemen Kinerja	51
F. Faktor Penghambat Manajemen Kinerja	53
G. Siklus Manajemen Kerja	54
E. Permasalahan dan Kendala dalam Penerapan Manajemen Kinerja	56
F. Siklus Manajemen Kinerja	57

G.	Cara Meningkatkan Manajemen Kinerja	58
H.	Contoh Implementasi Terhadap Kendala Manajemen Kinerja	
	60	
I.	Hal yang dapat menjadi penyebab/hambatan manajemen	
	kinerja	63
BAB 5		64
MANAJEMEN PERUBAHAN UNTUK MENINGKATKAN		
KINERJA.....		64
A.	Definisi Manajemen Perubahan	64
B.	Faktor-Faktor Penyebab Timbulnya Perubahan.....	67
C.	Tanda-Tanda Diperlukannya Manajemen Perubahan	67
D.	Pendekatan Manajemen Perubahan	71
E.	Tujuan Manajemen Perubahan	72
F.	Jenis-jenis Manajemen Perubahan	73
G.	Fase dan Tahapan Manajemen Perubahan.....	74
H.	Strategi Manajemen Perubahan.....	76
I.	Teori dan Praktik Manajemen Perubahan.....	78
J.	Komponen Manajemen Perubahan	81
MENINGKATKAN KINERJA DENGAN TOTAL QUALITY.....		93
A.	Total Quality Manajemen (TQM).....	93
B.	Elemen Pokok Total Quality Manajemen (TQM).....	94
C.	Prinsip-prinsip umum dan Pendekatan (TQM).....	97
D.	Dimensi Akar TQM.....	98
E.	Keuntungan Implementasi Total Quality Manajemen (TQM)	
	102	
F.	Unsur atau Karakteristik TQM	105

G. Manfaat Program TQM.....	108
H. Faktor-faktor yang dapat menyebabkan kegagalan TQM...	109
BAB 7	111
MENGUKUR KINERJA BERBASIS BALANCE SCORECARD	111
A. Pendahuluan	111
B. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja.....	112
C. Pengertian Balanced Scorecard.....	113
D. Proses Manajemen dalam Balanced Scorecard.....	114
E. Prespektif Balanced Scorecard	116
F. Faktor yang Mempengaruhi Balanced Scorecard	120
G. Keunggulan dan Kelemahan Balanced Scorecard	121
H. Mengukur Kinerja Berbasis Balanced Scorecard.....	121
BAB 8	126
PERANAN TIM UNTUK OPTIMALISASI KINERJA PERUSAHAAN	126
A. Pengertian Optimalisasi	126
B. Pengertian Kinerja Perusahaan	126
C. Pengertian Kinerja Perusahaan Menurut Para Ahli	127
D. Faktor Yang Dapat Mempengaruhi Kinerja.....	127
E. Pentingnya Kinerja Perusahaan Yang Baik.....	128
F. Manfaat Mengukur Kinerja Perusahaan	129
G. Manfaat Kerjasama Tim.....	131
H. Kelebihan dan Kekurangan Kerjasama Tim	134
I. Peranan Tim Untuk Opimalisasi Kinerja Perusahaan	135
BAB 9	137

PROSES MANAJEMEN KINERJA	137
A. Pengertian Proses Manajemen Kinerja	137
B. Proses Atau Tahapan Manajemen Kinerja	138
C. Prinsip Kinerja Manajemen	140
D. Kriteria Keberhasilan Manajemen Kinerja	143
E. Tujuan Manajemen Kinerja	144
F. Tantangan Manajemen Kinerja	145
G. Manfaat Manajemen Kinerja	146
BAB 10	148
MANAJEMEN KINERJA SEBAGAI SARANA PENGAWASAN PERUSAHAAN	148
A. Pengertian Manajemen Kinerja	148
B. Manfaat Program Manajemen Kinerja	149
C. Tujuan Manajemen Kinerja	150
D. Pengertian Evaluasi Kerja	150
E. Aspek Penilaian Evaluasi Kerja	151
F. Tujuan Evaluasi Kerja	151
G. Kegunaan Evaluasi Kinerja	152
H. Metode Evaluasi Kinerja	152
I. Jenis/Elemen Penilaian Kinerja	153
J. Metode Penilaian Kinerja	154
K. Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja	154
L. Mengembangkan Sistem Evaluasi Kinerja	155
BAB 11	158

MENINGKATKAN MUTU MANAJEMEN KINERJA MELALUI TRAINING	158
A. Manajemen Kinerja	158
B. Pelatihan (Training)	159
C. Penyebab Pemberian Pelatihan	160
D. Program Pelatihan	164
E. Evaluasi Program Pelatihan	164
BAB 12	166
MODEL PENILAIAN MANAJEMEN KINERJA DALAM PRAKTEK.....	166
A. Pengertian Penilaian Kinerja	166
B. Tujuan Penilaian Kinerja	168
C. Syarat Efektivitas Penilaian Kinerja	169
D. Elemen Penilaian Kinerja	170
E. Metode Penilaian Kinerja	172
DAFTAR PUSTAKA	178
GLOSARIUM.....	183
INDEKS	186
PROFIL PENULIS.....	187

BAB 1

DEFINISI KINERJA

A. Pengertian Kinerja

Istilah "pengertian kinerja" yang digunakan oleh Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) mengacu pada situasi yang perlu diperbaiki, layanan yang perlu disediakan, atau metode untuk memperbaiki kerusakan properti. Mirip dengan KBBI, kinerja adalah strategi yang digunakan oleh sebuah organisasi yang berorientasi pada laba dan non-profit dan telah ada setidaknya selama satu minggu. Baru-baru ini, Amstrong dan Baron menemukan bahwa kinerja adalah bentuk kebijakan publik yang menggabungkan strategi organisasi, partisipasi konsumen, and Economic Contribution.

Istilah "kinerja pekerjaan" juga mengacu pada kinerja atau kinerja aktual yang diberikan oleh seorang karyawan yang bertanggung jawab atas proses, prosedur, atau metode tertentu dalam menjalankan atau menjalankan fungsi organisasi.¹Anafatun Walidah, Rencana Strategis 1 KPI FDK:Metod. Manajemen Organisasi Pegawai Bank BTPN UMK Mitra Usaha Rakyat Cabang 16 Ulu Palembang 2015), h.45 (UIN Raden Fatah Palembang).²Teori dan Penerapan Manajemen Kinerja, Irham Fahmi (Bandung: CV.2015, Alfabeta), hlm.

Dari banyak definisi kinerja di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu kegiatan yang dilakukan oleh satu orang atau lebih dalam suatu organisasi. adalah periode yang diberikan sesuai dengan dan pengetahuan dan dipertimbangkan untuk mewujudkan tujuan organisasi.

B. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Ada banyak faktor berbeda yang menentukan kinerja seorang karyawan. Ini termasuk kepuasan kerja mereka, kompensasi dan keterampilan khusus dan kemampuan orang tersebut. Metode Mitra-Pengacara menyatakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh faktor-faktor ini:

- a) Harapan kompensasi
- b) momentum
- d) Kemampuan
- e. Kebutuhan dan Fitur
- f. Pengenalan tugas
- g. Kompensasi internal dan eksternal

dan. Persepsi tentang tingkat penghargaan dan kepuasan kerja Secara keseluruhan, kinerja adalah hasil kerja keras. Kinerja dapat ditentukan oleh usia individu, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status sosial ekonomi dan pengalaman dengan keadaan lain. Selain faktor lingkungan tersebut, kinerja juga dapat ditentukan oleh kepribadian dan sikap seseorang. Sikap tersebut dapat dipengaruhi oleh faktor lingkungan seperti usia, jenis kelamin dan lokasi. Banyak

kriteria baik lingkungan maupun pribadi memengaruhi produktivitas kerja.

Menurut Prawirosentono ada 4 faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu : Kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan cepat dan efisien merupakan aspek penting dari sistem apapun. Karena tujuan suatu kegiatan dapat tercapai, maka kegiatan yang efektif dianggap produktif. Namun, jika hasil akhirnya tidak penting atau tidak disengaja, itu dianggap tidak penting. Sebaliknya, kegiatan yang efektif dengan tujuan yang diperlukan disebut efisien. Jika tujuan tidak penting atau sepele, aktivitas yang sama dianggap boros.

C. Elemen-Elemen Kinerja

Secara terpisah, Harmani Pasolong mengemukakan bahwa gaya memiliki banyak partikel, seperti:

- a. Hasil tugas dicapai secara individu atau organisasi. Artinya, kekuatan yang tercatat adalah nafs-nafsi atau imbalan atas resiko yang diterima dalam kelompok.
- b. Dalam posisi yang setara dengan massa atau adat istiadat, takhta dan tugas diberikan. Artinya, benjolan atau kebiasaan yang tercatat diberikan untuk keberuntungan dan tanduk dalam pengejaran, dan racun yang dilakukan dengan baik.
- c. Pekerjaan harus dilakukan secara legal. Artinya, bagian yang disamakan dengan rekening pribadi atau adat, tentunya harus memperhitungkan praktek perburuhan dan perkiraan yang telah ditetapkan.

- d. Bekerja tidak bertentangan dengan budaya dan kesopanan. Artinya, selain menghormati konvensi yang dengannya karya dan perkiraan ditetapkan, tentu saja, tindakan yang direkam harus dalam semangat penggunaan budaya dan kesopanan yang sama dengan yang biasanya bekerja..

D. Karakteristik Kinerja Karyawan

Ciri-ciri orang yang berkinerja tinggi adalah sebagai berikut:

“Mangkunegara, 2002: 68”.

1. Rasa tanggung jawab yang kuat.
2. Jangan takut mengambil risiko.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Mengembangkan rencana kerja yang komprehensif dan bekerja menuju tujuan Anda.
5. Gunakan komentar khusus dalam semua aktivitas pekerjaannya.
6. Carilah peluang untuk memenuhi rencana yang telah diprogramkan.

E. Indikator Kinerja Karyawan

Ada enam metrik yang secara independen mengukur kinerja karyawan. Artinya, “Robbins, 2006: 260”.

- Efisiensi adalah penggunaan maksimum sumber daya organisasi—tenaga kerja, teknologi, uang, dan bahan—untuk meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya setiap departemen.

- Independensi adalah sejauh mana seorang pegawai mampu melaksanakan tugas profesionalnya. komitmen untuk bekerja. tingkat komitmen karyawan untuk bekerja dengan agensi dan tugas karyawan terkait dengan kantor.

F. Hubungan Manajemen Kinerja dan Prestasi Kerja

Seperti yang dikatakan Irwin, ada hubungan yang erat antara kinerja dengan pencapaian kinerja. Produktivitas adalah produktivitas tenaga kerja. 11 Irham Fami, Performance Management Theory and Applications, (Bandung: Summary. Alpha Beta, 2015), hlm. Ini adalah hasil pekerjaan yang Anda dapatkan di tempat pertama karena Anda tidak mendapatkan kinerja yang baik. Kebaikan dan kebaikan bisa datang tanpa manipulasi yang hati-hati dan serius dari manajemen perusahaan.

Seperti yang dikatakan Taylor, ada sejumlah langkah yang perlu diambil manajemen untuk memastikan bahwa perusahaan dapat memecahkan masalah ke depan. Karena manajer merupakan salah satu pihak yang paling bertanggung jawab atas segala tindakan yang terjadi di perusahaan untuk menciptakan dan mengelola lingkungan kerja yang lebih baik.

Menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert, Jr., kinerja adalah efektivitas manajemen, ukuran efisiensi dan efektivitas manajer, dan tingkat identifikasi tujuan dan pencapaian yang tepat oleh manajer. 14. Di sisi lain, Edison Seahombing, dalam artikelnya yang berjudul “Pertimbangan Probabilitas BUMN”, menyatakan bahwa kriteria

kinerja adalah 12Ibid., P.6. 13 Lihat di atas, hal.6. 14 Lihat di atas, halaman 6. 7. Tiga puluh lima komponen kunci dari sistem manajemen yang berperan dalam menginformasikan, memotivasi dan memantau hasil strategis. Selain itu, Edison Seahombing menambahkan bahwa pengukuran kinerja memberikan umpan balik kepada manajemen tentang implementasi rencana, dan bahwa perubahan mungkin memerlukan penyesuaian terhadap perencanaan dan manajemen¹⁵. Pakingnya adalah bahwa pengukuran kinerja dikuantifikasi. Kinerja bisnis atau departemen atau kinerja bisnis selama periode pelaporan.

Perencanaan dan pengelolaan yang baik tidak dapat dicapai secara optimal jika tidak dikomunikasikan dengan baik kepada karyawan. Padahal, karyawan yang memegang peran kunci dalam pelaksanaan rencana tersebut dilakukan sesuai dengan harapan berbagai pihak, yaitu manajemen perusahaan. Tegasnya, karyawan memainkan peran penting, menentukan dan kreatif dalam mengelola kinerja yang diharapkan.

Beberapa faktor yang mendasari kesediaan karyawan untuk berperan serius dalam upaya peningkatan kinerja perusahaan. :

- a. Penulis percaya bahwa mereka menerapkan sistem dan norma yang sejalan dengan apa yang diinginkan perusahaan. 15 Ibid., hal. 7. 16 Ibid., hal. 7. 36.

- b. Karyawan menganggap mereka lebih dari sekedar karakter. Dengan kata lain, kami percaya bahwa ini juga merupakan segmen penting yang tertarik pada tata kelola perusahaan.
- c. Perilaku dan penampilan pegawai, baik yang berwujud maupun tidak berwujud, akan selalu dinilai dengan itikad baik.
- d. Pengelolaan perusahaan merupakan bagian dari kedudukan pegawai yang bersifat kekeluargaan, dan bukan merupakan mata rantai atasan dan bawahan. Dan pengurus perusahaan akan selalu muncul dalam semua daftar upacara yang diadakan oleh karyawan perusahaan. Misalnya daftar Zhud Stretch untuk bulan Ramadhan berikutnya, Halal Bihalal, daftar pernyataan wajar 17 Agustus, dan berbagai daftar solidaritas lainnya. Jika kata tersebut tidak diracuni, ia dapat mewakilinya ke suku yang dapat dipercaya.
- d. Pihak tata usaha perusahaan selalu mengecam untuk getah perca pegawai bahwa penampilan yang berikhtiar angkut itu juga semata-ain bukan semata-mata karena anggota pemberian dan tempahan berbunga awewe dan buyung-buyung di rumah, atau tambah cakap lain nafkah perut yang tersimpul oleh seorang pegawai adalah rezekinya sanak juga.
- e. Karyawan mengira perusahaan wadah ia berlaku racun dijadikan serupa wadah unruk menyangkutkan hidupnya berasal tahun tua. Artinya tala tata usaha perusahaan mampu memelihara keidupan pegawai tertulis bergandengan keluarganya. Karena seorang

pegawai akan berlaku berlapikkan 37 suatu maksud-maksud dan tumpuan terhitung tumpuan dimana akan menyangkutkan hidupnya di perusahaan tertulis.

Seperti yang dikatakan Michael Armstrong, manajemen kinerja melakukan yang terbaik untuk memuaskan orang jika mereka. Hal ini didasarkan pada pernyataan sederhana bahwa hal itu dapat dan dapat dilakukan. Sementara itu, Pemerintah melalui Kementerian Keuangan menetapkan standar penilaian kegiatan organisasi BUMN yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan bahwa kinerja perusahaan dipahami sebagai penilaian atas efisiensi dan kinerja perusahaan, yang secara teratur dilakukan dalam pengelolaan dan laporan keuangan utamanya. Hasil evaluasi kinerja digunakan untuk menentukan peringkat kekuatan keuangan perusahaan¹⁷.

G. Hambatan-Hambatan dalam Penerapan Manajemen Kinerja

Berbagai hambatan sering ditemui ketika menerapkan model manajemen kinerja profesional. Bentuk-bentuk kegagalan tersebut adalah:

- a. Masih adanya cacat terhadap pengetahuan sudut tadbir perusahaan bagian dalam memedulikan memori lebih komprehensif kondisi tadbir kapabilitas. Di mana detik ini karet pembesar perusahaan bagian dalam. Memahami tadbir kapabilitas masih sebatas mengetahui sketsa dan belum

memahami bagaimana menerapkannya di lapangan. Adapun karet pembesar yang tebakan ideologi dan mampu menempatkan tadbir kapabilitas secara abdi dan tepat baru sedikit, yaitu terutama mencari akal yang tebakan menyimpan tahap les yang tinggi dan juga tebakan ulung bagian dalam bidangnya secara waktu ditambah pakai seringnya mengawasi pelatihan (training) bagian dalam kondisi tadbir kapabilitas.

- b. Sarana dan juga akomodasi yang sedia di perkumpulan tertera abdi perkumpulan yang berwatak kemaslahatan oriented dan non kemaslahatan oriented belum cukup membawa ke haluan penegakkan sketsa tadbir kapabilitas yang abdi. Seperti pesawat komputer pakai perpautan ikatan selalu onlined pakai awal yaitu terutama bagian dalam mengakses mula informasi dan berbagai keterangan lainnya sehingga mutu kapabilitas juga kelahirannya penurunan, ihwal kantor masih mendalu atau belum membolehkan utama mutu yang diharapkan bagian dalam kanon dan ketentuan baku sehingga ini menguasai tahap kesakinahan dan kesentosaan di bekas kerja.
- c. Research, pelatihan, jurnal, dan referensi yang membawa pengetahuan turut lejang berbagai sudut bagian dalam mengetahui dan mengartikan kondisi tadbir kapabilitas belum terselip pakai lengkap, bahkan bisa dikatakan masih kurang.
- d. Keberadaan berbagai primbon rujukan abdi yang ditulis oleh klerek garib dan kerumahtanggaan masih lebih berwatak

khalayak dan belum berwatak kasuistik atau 39 khusus. Kondisi ini menimbulkan karet pembesar bagian dalam menempatkan sketsa tadbir kapabilitas masih harus berfungsi secara hadiah kepada mentranskripsikan atau menyesuaikannya pakai ihwal bekas di mana berfungsi. Belum lagi masih ganjant ditemuinya antipati sandungan seslat paham dan tindakan di lapangan. Seperti perusahaan harus secepatnya mencari kemaslahatan atau piutang terpuruk periode ganjaran kredit kredit, dan berbagai ihwal lainnya. Sehingga mengikat sudut tadbir perusahaan kepada lebih berfokus ambang penyelesaian unit dan kesudahannya melanyak masalah lainnya.

- e. Dukungan sudut tercantol sebagai kekuasaan tertinggi dan kebiasaan tercantol lainnya yang belum terbentur bagian dalam mengecapi fungsinya serupa penguasaan social. Ini kadang zaman racun dimaklumi karena mencari akal juga masih menyimpan cacat pesawat bagian dalam donasi merupakan suatu komposisi musik perkumpulan pakai tunggak tadbir kapabilitas yang profesional. Padahal bagian dalam umum modern, presensi kekuasaan tertinggi pakai berbagai regulatornya turut kebiasaan non government lainnya menyimpan distribusi rancangan bagian dalam konstruktif komposisi musik yang lebih abdi pula. Seperti skandal makian kentut yang disebabkan oleh perusahaan Lapindo Berantas di Sidoarjo, yang asal waktu ini belum tersua sewarna kurik penyelesaian abdi berpangkal perusahaan perseorangan dan

kekuasaan tertinggi bagian dalam mengejar suatu kurik bersua yang berpokok 40 solusi. Kondisi ini tebakan beradu ambang pikiran public terhadap lemahnya mutu tadbir kapabilitas PT. Lapindo Berantas itu perseorangan.

H. Fungsi Penilaian Kinerja

Bagi perusahaan, ada beberapa fitur dan manfaat yang terkait dengan penilaian kinerja karyawan.

1. Menjadi bahan evaluasi

Bisnis dapat melihat bagaimana kinerja karyawan mereka, apakah positif atau negatif. Dalam hal ini, pemeringkatan juga dapat diterapkan oleh perusahaan. Perusahaan dapat menggunakan hasil penilaian untuk menetapkan tujuan lebih lanjut yang ingin dicapai bersama karyawannya.

2. Meningkatkan motivasi karyawan

Beberapa perusahaan melakukan tinjauan kinerja untuk melihat seberapa sulit pekerjaan itu dan berapa banyak bonus yang ditawarkan perusahaan. Akibatnya, karyawan merasa termotivasi untuk bekerja lebih baik.

3. Opsi promosi dan gaji

Tinjauan kinerja dapat menjadi tolak ukur atau tolak ukur untuk menentukan karyawan dan promosi jabatan. Jika seorang karyawan memiliki skor ulasan yang tinggi, perusahaan dapat menawarkan upah tambahan untuk kontribusi mereka. Hal yang sama berlaku jika karyawan memenuhi kriteria tertentu untuk promosi.

4. Menggali potensi karyawan

Selama tinjauan kinerja, perusahaan dapat mengungkap potensi dan peluang tersembunyi. Tentunya potensi ini bisa dikembangkan sekaligus untuk memajukan bisnis..

BAB 2

PENTINGNYA PENGUKURAN KINERJA

A. Pengertian Pengukuran Kinerja

Sebuah organisasi atau bisnis membutuhkan pengukuran kinerja untuk memastikan bahwa sumber daya (input) digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Penilaian kinerja adalah proses mengukur seberapa baik manajemen puncak memenuhi persyaratan pekerjaan atau seberapa baik individu melakukan tugas yang diberikan kepada mereka (Fatma Laela, 1998).

Untuk mengetahui seberapa baik tugas yang dilakukan, Anda memerlukan alat ukur. Dalam pengukuran kinerja konvensional, analisis berupa rasio keuangan merupakan metrik yang diukur. Agar lebih bermanfaat, pendekatan model historis digunakan di mana rasio dihitung selama beberapa tahun untuk menentukan apakah perusahaan membaik atau memburuk.

Di sisi lain, menurut Mahmoudi (2010), indikator kinerja adalah kemajuan yang dicapai untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan, termasuk informasi tentang penggunaan sumber daya yang efisien dalam produksi barang atau jasa, kualitas barang atau jasa, proses evaluasi, perbandingan hasil kerja dan tujuan, serta efektivitas kegiatan untuk mencapai tujuan.

B. Pentingnya Pengukuran Kinerja

Pengukuran merupakan aspek penting dari manajemen kinerja, sehingga keberhasilan implementasi strategi harus diukur atau tidak dapat ditingkatkan. Oleh karena itu, perlu untuk menetapkan tingkat tujuan strategis yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dan inisiatif strategis untuk mencapai tujuan tersebut dapat diidentifikasi. Sasaran strategis dan kriterianya digunakan untuk menetapkan target kinerja dan memberi penghargaan kepada karyawan, tim, atau unit organisasi. Definisi Metrik kinerja adalah metrik yang digunakan untuk mengukur nilai bisnis.

Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik berupa tindakan yang efektif dan efisien, serta untuk menginformasikan pelaksanaan rencana dan ketika bisnis perlu menyesuaikan kegiatan perencanaan dan pengelolaannya. Tentunya indikator kuantitatif atau kualitatif dapat menggambarkan derajat pencapaian tujuan dan sasaran organisasi/organisasi baik pada tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun penyelesaian. Pengukuran kinerja digunakan untuk menunjukkan kinerja perusahaan/organisasi sehari-hari. Menurut pencocokan di Motheria, pengukuran adalah alat administrasi yang digunakan untuk menilai pencapaian tujuan, tujuan, dan tujuan (tujuan, dan tujuan) untuk meningkatkan kualitas keputusan dan tanggung jawab.

Sementara itu, menurut Moherion (2012: 96), mengukur efisiensi, ini adalah proses menilai pekerjaan. **Karakteristik dalam Pengukuran Kinerja**

Menurut Gaspers (2011:181), karakteristik yang biasa digunakan oleh organisasi kelas dunia ketika menerapkan balanced scorecard untuk mengevaluasi sistem pengukuran kinerja mereka adalah:

1. Biaya tidak melebihi manfaat yang diterima oleh organisasi.
2. Sering dianggap sebagai metrik kunci dari balanced scorecard, ini adalah metode untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja bisnis/organisasi di empat dimensi: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
3. Harus ada setidaknya satu metrik yang terkait langsung dengan tujuan yang ditetapkan.
2. Jaga agar data Anda tetap sederhana dan mudah dipahami dan dilaporkan.
3. Pengukuran harus terus menerus diulang sehingga dapat dibandingkan.
4. Banyak digunakan sebagai bagian dari Balanced Scorecard
5. Metrik dapat digunakan untuk menetapkan tujuan yang akan mengarah pada peningkatan kinerja di masa mendatang.

C. Parameter Pengukuran Kinerja

Sebelum mengukur kinerja karyawan, organisasi perlu mengetahui metrik apa yang digunakan untuk mengukur kinerja

karyawan. Dengan demikian, perusahaan memiliki standar tersendiri yang dijadikan sebagai tolak ukur untuk mengukur kinerja. Jumlah karyawan yang banyak dapat memperumit proses pengukuran kinerja karena melibatkan banyak parameter. Dengan demikian, organisasi didukung oleh perangkat lunak penilaian kinerja karyawan untuk membuat pengukuran lebih mudah dan lebih cepat. Berikut cara mengukur kinerja karyawan berdasarkan metrik kinerja:

Parameter kualitas

1. Penting bagaimana mengukur produktivitas karyawan, kualitas kinerjanya setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Beberapa aspek dimensi kualitas kinerja mencakup rincian tentang kerja tim dan tujuan karyawan. Manajer dapat mengukur jumlah tujuan organisasi yang telah dicapai seorang karyawan, atau melihat seberapa baik atau buruk yang dia lakukan pada proyek organisasi yang sedang dia kerjakan.
2. Keterampilan memecahkan masalah
2. Karyawan berkinerja tinggi harus memiliki keterampilan pemecahan masalah dalam segala situasi. Pemecahan masalah adalah salah satu metode yang paling penting untuk mengukur kinerja. Setiap karyawan harus mandiri dalam memecahkan masalah dalam situasi sulit, agar tidak bergantung pada karyawan lain, termasuk manajer.

Organisasi harus memastikan bahwa karyawan dilatih untuk memecahkan masalah di tempat kerja. Karyawan harus memiliki kepercayaan diri dan keterampilan memecahkan masalah sebelum menghadapi situasi yang kompleks. 3.

Tujuan dan pencapaian target

3. Evaluasi kinerja karyawan dengan angka tertentu dan pertimbangkan konteks di mana nilai tersebut diberikan. Identifikasi faktor eksternal yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan karyawan, seperti perubahan kebutuhan pelanggan, dan dapat menyebabkan tujuan yang tidak selaras.

Kerja tim dan kepemimpinan

4. Diskusikan seberapa baik karyawan dapat bekerja dalam tim saat mengevaluasi kinerja karyawan. dan bagaimana karyawan dapat menunjukkan kepemimpinan atau bimbingan kepada anggota tim lainnya. Karyawan dengan keterampilan kepemimpinan dapat memimpin tim dengan baik dan memotivasi anggota tim lainnya untuk kesuksesan bersama. Sementara itu, karyawan yang pandai bekerja sama tim dapat melihat seberapa baik mereka dapat berkomunikasi untuk menyelesaikan masalah. Karyawan dengan kerja sama tim dan keterampilan kepemimpinan yang baik dapat diangkat sebagai manajer di masa depan.
5. Inisiatif dan motivasi

6. Karyawan dengan tingkat produktivitas yang baik mampu mengambil inisiatif dan mendorong pengambilan keputusan. Dengan inisiatif yang baik, karyawan dapat melihat tindakan apa yang harus dilakukan tanpa menunggu instruksi dari manajer. Ketika seorang karyawan kurang inisiatif dan tidak dapat memotivasi dirinya sendiri untuk menyelesaikan tugas, manajer dapat menjelaskan bagaimana inisiatif dan motivasi mempengaruhi kinerja secara keseluruhan.
7. Beberapa kriteria evaluasi kinerja (Moliadi: 2005) yang dapat digunakan untuk menilai atau mengevaluasi kinerja adalah:
8. Ukuran kinerja tunggal adalah ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu skala penilaian. Dengan demikian, manajemen dan personel bisnis lebih fokus pada satu kriteria dan tidak peduli dengan kriteria lainnya
9. Beberapa ukuran kinerja, mis. inisiatif yang menggunakan kriteria berbeda untuk mengevaluasi efektivitas. Ini digunakan untuk mengurangi kelemahan indikator kinerja tunggal
10. Pengukuran Kinerja Terpadu Karena banyak ukuran kinerja dianggap penting bagi seluruh organisasi, maka organisasi akan mengukur ukuran kinerja.

D. Tujuan Dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Tujuan utama pengukuran kinerja adalah untuk memperoleh informasi yang akurat dan terpercaya mengenai perilaku dan kinerja manajemen suatu organisasi. Penilaian kinerja sebagai dasar penilaian digunakan untuk mengevaluasi kinerja masa lalu dan sebagai dasar pengambilan keputusan personel (Fatma Laila, 1998). Tujuan manajemen dalam evaluasi kinerja adalah sebagai berikut:

A. Berpartisipasi dalam keputusan personalia seperti promosi, mutasi dan PHK.

B. Memberikan umpan balik tentang bagaimana organisasi mengevaluasi kinerja karyawan.

C. Sebagai dasar pembayaran kompensasi, termasuk upah, bonus, kompensasi pekerja dan jenis upah lainnya. Sudut pandang lain menyatakan bahwa pengukuran kinerja adalah tujuan utama.

Tujuan umum pengukuran kinerja:

1. Tentukan beberapa bagian organisasi untuk seluruh organisasi.

2. Memberikan kriteria penilaian kinerja masing-masing manajer.

3. Mendorong manajer untuk menyelaraskan departemen dengan tujuan inti perusahaan.

Menurut Mahmoudi (2004), tujuan pengukuran kinerja adalah:

1. Kesadaran untuk mencapai tujuan organisasi. Evaluasi kinerja bertindak sebagai tonggak yang menunjukkan sejauh mana

tujuan telah dicapai, menunjukkan apakah suatu organisasi berada di jalur yang benar atau menyimpang dari tujuannya.

2. Memberikan kesempatan pelatihan bagi karyawan. Penilaian kinerja adalah sarana untuk memeriksa kinerja karyawan dan memberikan dasar untuk perubahan perilaku, sikap, keterampilan, atau kompetensi yang dibutuhkan karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi.

3. Meningkatkan efektivitas kursus berikut. Tujuan melakukan tinjauan kinerja jangka panjang adalah untuk menciptakan budaya sukses dalam organisasi dengan menciptakan lingkungan di mana setiap orang dalam organisasi berusaha untuk mencapai keunggulan.

4. Motivasi karyawan. Evaluasi kinerja manajemen kompensasi memberi penghargaan kepada yang berprestasi atau berprestasi.

6. Pembentukan tanggung jawab publik. Evaluasi kinerja menunjukkan sejauh mana efektivitas manajemen telah dicapai dan menjadi dasar evaluasi akuntabilitas.

Menurut Yuvono dkk. (2007), manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Pemantauan kinerja terhadap harapan pelanggan membawa perusahaan lebih dekat dengan pelanggan dan melibatkan semua karyawan dalam upaya mereka untuk memenuhi mereka.

2. Kami mendorong karyawan kami untuk berpartisipasi dalam rantai pelanggan dan pemasok internal kami.

3. Bersamaan dengan pemahaman tentang jenis-jenis sampah, kita akan berupaya untuk mengurangi jumlah sampah (penurunan sampah).

4. Penetapan tujuan strategis, biasanya masih belum jelas, lebih spesifik untuk mempercepat proses pembelajaran organisasi.

E. Syarat dan Indikator Pengukuran Kinerja

1. Ukuran kinerja secara kuantitatif dan kualitatif harus dapat menggambarkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran organisasi, tahap perencanaan (preliminary), tahap pelaksanaan (in progress) dan tahap pasca pelaksanaan. sudah selesai). Selain itu, pengukuran kinerja juga digunakan untuk memastikan bahwa kinerja sehari-hari meningkat untuk memenuhi tujuan dan sasaran masing-masing organisasi. Menurut Mutia (2009), kondisi berikut harus dipenuhi saat mengukur produktivitas:
 2. 1. Memanipulasi aspek yang relevan. 2. Masukan, keluaran, efek/hasil, manfaat dan hasil yang harus relevan atau berguna untuk menunjukkan keberhasilan proses. 3 Fleksibilitas dan kepekaan terhadap perubahan implementasi. 4. Dapat diakses, berguna dan mudah untuk memperoleh, mengolah dan menganalisis data. Selain itu, menurut Molyadi (2005), kondisi berikut harus dipenuhi untuk mengukur efektivitas:
3. Berdasarkan karakteristik masing-masing fungsi dan organisasi dari sudut pandang klien. 2. Mengevaluasi berbagai fitur sesuai dengan kriteria kinerja yang disepakati

dengan pelanggan. 3. Sebagai hasil penilaian komprehensif atas kepatuhan kami terhadap semua aspek bisnis kami yang memengaruhi pelanggan kami. 4. Memberikan umpan balik sehingga semua anggota organisasi dapat mengidentifikasi area potensial untuk perbaikan..

Menurut Muthia (2009), ada beberapa metrik kinerja, yaitu:

1. Masukan indikator kinerja, yaitu keuangan, pribadi, informasi, dll, indikator yang diperlukan untuk pelaksanaan kegiatan untuk mendapatkan hasil tertentu. 2. Indikator hasil yang diharapkan diperoleh langsung dari aktivitas fisik atau non fisik.

F. Model-model sistem Pengukuran Kinerja

1. Untuk mengembangkan sistem pengukuran kinerja, Anda memerlukan model kinerja keseluruhan organisasi Anda. Ada banyak model sistem pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh para ilmuwan dan praktisi. Menurut Vanani (2003), model untuk sistem pengukuran kinerja adalah:
2. Kerangka Balanced Scorecard menggunakan empat perspektif (keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pengembangan) sebagai titik awal strategis sebagai dasar untuk mengembangkan DSS.
3. Balanced Scorecard untuk Pembangunan Berkelanjutan (SBSC). Model SBSC memperluas model Balanced Scorecard untuk memasukkan aspek lingkungan dan sosial.

Sustainable Balance Scorecard (SBSC) menunjukkan hubungan kausal antara kinerja ekonomi, lingkungan dan sosial perusahaan.

4. Model Cambridge. Model Cambridge menggunakan grup produk sebagai dasar untuk menentukan KPI, dan berdasarkan grup produk, tujuan bisnis untuk grup produk ditentukan.
5. Sistem Evaluasi Kinerja Terpadu (IPMS). Model IPMS merupakan model DSS yang bertujuan untuk meningkatkan keandalan, integritas, efisiensi, dan efektivitas sistem pengukuran kinerja. Model IPMS menjadikan preferensi pemangku kepentingan sebagai titik awal untuk mengembangkan PRSP.
6. Integritas Rata-rata Sistem Pengukuran Timbal Balik (IEPMS). Sistem Pengukuran Kinerja Lingkungan Terpadu (IEPMS) adalah sistem pengukuran kinerja lingkungan umum. IEPMS menggunakan indikator kuantitatif dan kualitatif.

G. Proses Pengukuran Kinerja

1. Menurut Muthia (2009), ada beberapa langkah yang dilakukan dalam pengukuran kinerja, yaitu:
2. A. Menetapkan misi, tujuan, sasaran dan strategi perusahaan
3. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa ada satu tujuan dalam organisasi. Tujuan didefinisikan dengan jelas tujuan organisasi dengan kerangka waktu tertentu. Strategi adalah

metode atau teknik yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sarannya. b. Definisi dan pengembangan indikator

4. Indikator kinerja adalah indikator kinerja tunggal yang dapat dihitung dan diukur serta melibatkan evaluasi kinerja. Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung.
5. Pengukuran kinerja dan evaluasi hasil pengukuran
6. Untuk mengukur pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Jika kita sudah memiliki ukuran dan kriteria kinerja tertentu, pengukuran kinerja dapat diterapkan. Mengukur tingkat pencapaian tujuan, sasaran dan strategi melibatkan membandingkan hasil aktual dengan indikator dan indikator kinerja.
7. Laporan resmi hasil
8. Pelaporan yang tepat memberikan gambaran tentang nilai hasil yang dicapai organisasi kepada penerima informasi. Informasi tentang pencapaian kinerja dapat digunakan untuk:
9. Tanggung jawab atas hasil yang dicapai, proses yang diterapkan, dan sumber daya yang dipercayakan kepada mereka untuk manajemen. Hasil pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar bagi pimpinan atau manajer perusahaan untuk meningkatkan kinerja pada periode berikutnya. Ini bisa menjadi dasar untuk memberi

penghargaan dan hukuman kepada manajer dan anggota organisasi.

10. Sebagai saran. Mengukur kinerja selama periode waktu sangat berguna dalam menilai kemajuan yang dibuat oleh suatu organisasi.

H. Keuntungan Pengukuran Kinerja

1. Pengukuran kinerja berfokus pada apa yang perlu dilakukan dan mengarahkan organisasi untuk memfokuskan waktu, sumber daya, dan energi untuk mencapai tujuan. Pengukuran kinerja memberikan umpan balik tentang kemajuan menuju tujuan. Jika hasil berbeda dari tujuan, organisasi dapat menganalisis kesenjangan kinerja dan melakukan penyesuaian. Keuntungan mengukur kinerja perusahaan antara lain:
 2. Pengukuran kinerja dapat meningkatkan komunikasi internal antar karyawan serta komunikasi eksternal antara organisasi dengan pemangku kepentingannya. Penekanan pada pengukuran dan peningkatan kinerja menciptakan lingkungan baru di mana semua pihak melihat organisasi.
 2. Pengukuran kinerja menunjukkan atau menunjukkan akuntabilitas
 3. Pengukuran kinerja dapat mengurangi emosi dan mendorong pemecahan masalah yang konstruktif. Pengukuran menyediakan data konkret yang memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik, tidak hanya

berdasarkan intuisi. 4- Ukuran efektivitas dampak subjek meningkat

4. Kemajuan tidak mungkin tanpa pengukuran kinerja. Jika sebuah perusahaan tidak mengetahui keadaannya saat ini, ia tidak dapat menentukan di mana dan bagaimana keadaannya. Organisasi membutuhkan peta untuk menentukan arah masa depan.

I. Kesalahan Pengukuran Kinerja

1. Di bawah ini adalah beberapa kesalahan yang tidak boleh terjadi dalam sistem pengukuran kinerja perusahaan:
2. Gunakan lebih banyak data. Terlalu banyak informasi tidak dapat diabaikan dan digunakan secara efektif oleh manajer dan pemimpin perusahaan.
3. Terkadang data sangat abstrak sehingga kehilangan maknanya.
4. Sangat sedikit mendaki. Terkadang perusahaan cenderung mengukur terlalu sedikit variabel kunci untuk mendapatkan gambaran menyeluruh tentang kesehatan organisasi. Ini biasanya terjadi ketika Anda hanya fokus pada kinerja keuangan.
6. Pengumpulan data yang bertentangan, data yang bertentangan dan data tambahan. Semua data harus berhubungan dengan indikator terpenting keberhasilan universitas sebagai institusi.
5. Menggunakan fungsi yang salah Mengkhususkan fungsi di satu area dapat mempengaruhi kinerja di area lain. 8.

Mendorong persaingan dan menghambat kerja tim. Membandingkan kinerja suatu perusahaan dengan perusahaan lain atau orang dengan orang lain dapat menimbulkan persaingan dan keinginan untuk menjadi yang pertama serta menghancurkan rasa memiliki terhadap suatu kelompok.

6. Kurangnya hubungan dengan indikator kinerja. Indikator kinerja harus dikaitkan dengan perencanaan strategis perusahaan dan dikomunikasikan ke tingkat yang lebih rendah. Nilai-nilai yang tidak relevan tidak akan membawa perusahaan kemana-mana.

BAB 3

MASALAH UTAMA DALAM MANAJEMEN KINERJA

A. Pendahuluan

Manajemen atau administrasi yang tepat sangat diperlukan dalam pengelolaan suatu perusahaan atau organisasi. Manajer harus memahami dan menerapkan dengan baik pengetahuan dasar manajemen sehingga dapat sangat berguna dalam pelaksanaan pendukung untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi sering menghadapi masalah pengukuran kinerja. Manajemen kinerja dapat membantu para pemimpin memberikan penilaian yang objektif terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian, dengan memberi penghargaan kepada kelompok dan individu/karyawan, tidak akan ada konflik atau ketidakpuasan yang mempengaruhi organisasi.

Sistem manajemen kinerja mengatur bagaimana seorang pemimpin dapat menetapkan tujuan, memberikan arahan, dan mengevaluasi kinerja. Proses ini dimulai dari awal tahun hingga akhir tahun. Dalam proses penetapan tujuan kinerja ini, manajemen dan karyawan menyepakati tujuan yang ingin dicapai dan cara mengukurnya. Memiliki sistem manajemen kinerja yang objektif juga akan berdampak positif terhadap pemberian reward/penghargaan yang objektif. Hal ini meningkatkan motivasi dan etos kerja karyawan. Oleh karena itu, jika sebuah organisasi

ingin menjadi pedagang terbaik, ia harus menerapkan sistem manajemen kinerja yang sesuai dengan praktik terbaik ini.

Manajemen kinerja lebih dari sekadar mengukur kontribusi karyawan dan memberi penghargaan kepada mereka setiap tahun atas pencapaian mereka. Meskipun penghargaan tetap diperlukan, namun hal utama yang menjadi fokus bukanlah penghargaan itu sendiri, melainkan tujuan evaluasi kinerja karyawan, seperti mengidentifikasi kesenjangan dan mendorong perbaikan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Apa yang ingin dicapai perusahaan akan tercapai.

B. Pengertian Manajemen Kinerja

Secara umum, manajemen kinerja adalah komunikasi yang berkelanjutan antara karyawan dan manajer mereka yang bertujuan untuk mencapai tujuan utama organisasi. Memiliki kepemimpinan seperti itu dalam suatu organisasi sangat penting karena membantu menyelaraskan karyawan dengan sumber daya lain sehingga tujuan organisasi tercapai secara optimal. Menurut para ahli, pengertian manajemen yang efektif adalah sebagai berikut:

1. Selain itu, definisi manajemen kinerja menurut Cookins (2009) mengacu pada peningkatan atau sinkronisasi perbaikan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan klien sebagai hasil dari penciptaan nilai ekonomi bagi pemegang saham dan pemilik.

2. Menurut Mondy dan Noe (2008), manajemen kinerja adalah proses bertujuan yang memastikan bahwa proses organisasi memaksimalkan kinerja karyawan, tim, dan organisasi. Dengan demikian, manajemen kinerja adalah suatu sistem yang secara efektif dan produktif mengelola, menganalisis, mengukur dan mengevaluasi kinerja organisasi dan karyawan, serta menciptakan nilai ekonomi bagi semua tingkatan organisasi..

C. Kriteria Manajemen Kinerja

Globerson menawarkan banyak standar yang sama dan mencakup standar lain yang lebih komprehensif seperti:

1. Kriteria kinerja yang dikembangkan harus berada di bawah kendali unit organisasi yang berwenang melakukan penilaian.
2. Lebih Memilih Kinerja Kuantitatif daripada Kualitas.

D. Siklus Manajemen Kinerja

- Setidaknya ada empat siklus manajemen kinerja yang harus diikuti secara berurutan. Di bawah ini adalah deskripsi dari empat siklus manajemen kinerja. 1.)
Perencanaan
- Pada tahap ini, para pemimpin dan manajer perusahaan membahas tujuan dan sasaran yang harus dicapai perusahaan secara keseluruhan pada waktu tertentu. Langkah ini sangat penting karena setiap karyawan memiliki titik acuan untuk mengembangkan tujuan secara rinci. Tujuan tidak harus terkait dengan strategi

bisnis, tetapi dapat menjadi indikator keberhasilan karyawan dalam tim, seperti tujuan, sasaran, perilaku, dan pengembangan. Tujuan ini biasanya menggunakan metode SMART atau spesifik, terukur, dapat dicapai, bermakna dan terikat waktu. Pada tahap ini, perusahaan juga dapat merencanakan pengembangan karyawan.

Pemantauan

- Sebagai aturan, pemantauan dilakukan setahun sekali. Dalam siklus ini, manajer harus bertindak dengan berbagai cara untuk mencapai tujuan yang direncanakan. Ketika seorang karyawan memiliki masalah, manajer harus membantu karyawan tersebut memecahkan masalah tersebut. Pada tahap ini, tujuan baru mungkin muncul yang akan lebih relevan dalam organisasi.

Ulasan

- Tinjauan siklus ketiga atau tinjauan bilateral. Fase ini biasanya terjadi pada akhir tahun, ketika manajemen dan karyawan mendiskusikan apakah tujuan perusahaan dapat dicapai secara memadai sejak awal. Review merupakan langkah penting karena dengan begitu manajer dapat berkolaborasi dengan karyawan. Melibatkan karyawan dapat memotivasi mereka untuk memberikan kontribusi dan produktivitas yang maksimal bagi organisasi.

Penghargaan

- Sebuah organisasi tidak boleh mengabaikan langkah terakhir ini, karena penghargaan merupakan siklus penting untuk meningkatkan moral karyawan. Jika karyawan tidak dievaluasi dengan benar, produktivitas mereka terpengaruh, sehingga mereka cenderung mencari pekerjaan lain. Berbagai jenis penghargaan yang dapat diberikan perusahaan kepada karyawan termasuk promosi, kenaikan gaji, bonus, fringe plan, peningkatan cuti, dll. E. Tujuan manajemen kinerja

1.) Tujuan strategis

- Sasaran strategis adalah menghubungkan aktivitas karyawan dengan sasaran organisasi. Implementasi strategi membutuhkan keputusan pada banyak aspek, termasuk perilaku, karakteristik karyawan dan pengembangan standar kinerja karyawan..
- 2.) Penunjukan administratif
- Gunakan informasi rahasia untuk manajemen kinerja, terutama evaluasi kinerja, untuk keputusan manajemen, promosi, gaji, dan pemutusan hubungan kerja. 3.) Emas pertumbuhan
- Karyawan yang berhasil di industri mereka dapat mengembangkan kemampuan karyawan untuk

menyediakan karyawan untuk melakukan pekerjaan yang paling tepat.

- Manajemen efisiensi memiliki banyak tujuan spesifik lainnya, yaitu:
- ANS menerima aktivitas standar
- Meningkatkan cinta dan dorongan komentar
- Orang mengizinkan setiap orang untuk mengembangkan keterampilan mereka sendiri
- Tingkatkan kesenangan pekerjaan mereka dan mencapai kemampuan unik untuk mendapatkan manfaat dari individu dan organisasi. • Menggunakan leverage untuk melakukan perubahan sesuai dengan orientasi kinerja.
- Fokus pada atribut dan keterampilan yang dibutuhkan. • Manajer dan karyawan harus menyetujui rencana pengembangan.

E. Ruang Lingkup Program Manajemen Kinerja

1) Program “manajemen kinerja” sebenarnya memiliki tujuan yang lebih luas. Jika dilaksanakan, rencana tersebut bersifat komprehensif atau mencakup semua area/fungsi organisasi (“seluruh organisasi”). Ini mencakup semua elemen, komponen atau input yang akan digunakan oleh organisasi, bukan hanya individu, untuk meningkatkan efektivitas organisasi. an. Pelaksanaan misi tersebut akan menjadi proyek besar dan akan melibatkan hampir semua orang dan akan dilakukan langsung oleh manajemen puncak organisasi. Tujuan penelitian dan

tindakan yang akan dilakukan untuk setiap elemen dapat diuraikan sebagai berikut:

- 2) Sarana dan Prasarana
- 3) Proses kerja atau cara kerja
- 4) potensi staf
- 5) Minat kerja/motivasi sumber daya manusia
- 6) Kualitas bahan baku dan produk sampingan.

F. Perbedaan Manajemen Kinerja dengan Penilaian Kinerja

Manajemen kinerja terkadang disamakan dengan penilaian kinerja. Padahal, penilaian kinerja adalah suatu metode atau proses pemberian masukan atau umpan balik atas kinerja atau kinerja karyawan untuk meningkatkan pengelolaan organisasi. Selain itu, manajemen kinerja memiliki banyak perbedaan dalam penilaian kinerja.

	Manajemen Kinerja	Penilaian Kinerja
Penekanan	Dengan berfokus pada integrasi, karyawan dapat bekerja menuju tujuan organisasi dan	Lebih menekankan masukan dan evaluasi terhadap karyawan.

	membantu organisasi mencapainya.	
Tujuan	Mengidentifikasi, meningkatkan dan mengevaluasi kinerja karyawan. Dengan cara ini, kinerja karyawan dapat ditingkatkan dan disesuaikan dengan tujuan perusahaan.	Menambah kinerja karyawan, mengembangkan keahlian dan bakat karyawan, serta menumbuhkan budaya perusahaan.
Keterlibatan Karyawan	Karyawan dapat berkontribusi dan memberikan komentar atau umpan balik yang dapat didiskusikan dengan manajer.	Biasanya dilakukan manajer karyawan dan tak terlalu melibatkan karyawan, bahkan tidak sama sekali.

G. Syarat yang Wajib Dipenuhi dalam Praktik Manajemen Kinerja

- Saat melakukan manajemen kinerja, beberapa alat harus diikuti, termasuk manajemen kualitas ISO, Lean Six Sigma, Balanced Scorecard "BSC", Malcolm Baldrige "MBNQA", Six Sigma, dll. Namun alat-alat tersebut harus memenuhi berbagai persyaratan, antara lain:
- Dalam pencapaian tujuan, organisasi harus memiliki strategi tertentu. • Memiliki indikator kinerja utama atau KPI yang dapat diukur secara kuantitatif, memiliki tujuan yang dapat dicapai dan timeline yang jelas.
- Dalam kontrak kerja, banyak spesifikasi prestasi kerja dapat ditulis dalam bentuk kontrak atau perjanjian. Ada siklus manajemen kinerja standar yang harus diikuti oleh setiap orang di perusahaan, termasuk implementasi, perencanaan kinerja, pemantauan dan evaluasi.
- Ada penghargaan dan hukuman untuk meningkatkan dan memastikan stabilitas organisasi.

H. Pelaksanaan Manajemen Kinerja

Ada situasi yang dimulai dengan manajemen efisiensi, manajemen efisiensi dan manajemen efisiensi dan proses penilaian efisiensi, dan program ini mengharapkan untuk menghentikan agensi karyawan dan bersaing dengan orang lain.

Setiap perusahaan harus menunggu kinerja yang baik untuk karyawannya yang akan mendukung tujuan spesifik. Oleh karena itu,

organisasi. Manajemen kinerja yang efektif adalah cara yang ampuh untuk meningkatkan kinerja dan meningkatkan bisnis atau bisnis. Namun, tidak semua organisasi dapat melakukan hal tersebut karena kendala, terutama sumber daya manusianya. Oleh karena itu, perlu menarik personel yang terampil dan berkualitas untuk menerapkan fungsi manajemen yang lebih efektif.

Inilah yang harus dihadapi oleh perusahaan kelas menengah yang sedang tumbuh. Sedangkan untuk perusahaan kelas menengah ke bawah, manajemen kinerja bisa jauh lebih sederhana dan mudah. Berkat ini, perusahaan dapat bekerja lebih efisien dan berkembang.

I. Manajemen Kinerja Yang Efektif

Suatu perusahaan pasti memiliki seseorang atau sekelompok orang yang dapat mengelola kegiatan perusahaan. Seperti kendaraan, sistem kontrol memberi tahu pengemudi ke mana harus pergi dan arah perjalanan.

Dan ini terlepas dari kenyataan bahwa dalam pekerjaan manajemen, kemungkinan kesalahan yang hanya merugikan perusahaan tidak dapat dikecualikan. Artinya efektivitas pengelolaan dianggap tidak efektif. Oleh karena itu, perlu ada kebijakan untuk meningkatkan efisiensi administrasi. Bagaimana mengembangkan manajemen kinerja yang efektif:

1. Perencanaan kerja yang jelas dan terstruktur

Jenis pekerjaan ini sangat efisien baik dari segi waktu maupun biaya. Hal ini tidak terlepas dari fungsi manajemen yang

menyangkut perencanaan kebijakan strategis untuk masa depan. Semuanya harus direncanakan dan terstruktur agar komponen-komponen di dalamnya bekerja secara efisien dan tidak membuang waktu dan uang. Cara ini bekerja secara efektif. 2. Sumber daya alam berkualitas tinggi

Manajemen terdiri dari orang-orang berkualitas yang dipilih. Tetapi jika menyangkut hewan peliharaan keluarga atau kerabat dekat yang tidak kompeten, maka itu hanya omong kosong. Namun, perusahaan yang mempraktikkan nepotisme tersebut sudah lama tidak ada, karena posisi manajemen ditempati oleh personel yang tidak kompeten. 3. Belajar dari perusahaan lain

Jangan malu dan jangan takut untuk terus belajar. Silakan pelajari jika ada alasan yang baik dan sah untuk melakukannya. Sebuah organisasi yang ingin membuat manajemen lebih efektif harus melakukan hal yang sama. Manajemen dapat belajar dari organisasi lain yang maju dan berkembang. Dengan cara ini, hal-hal positif yang sangat berguna dapat digunakan untuk memajukan perusahaan.

Manajemen yang efektif berarti keuntungan yang melimpah

Sebuah perusahaan yang dapat mengelola operasinya secara efektif pasti akan memiliki lebih banyak keuntungan dalam bisnis.

J. Masalah-masalah Kinerja Karyawan

Perbedaan gaya kerja karyawan seringkali menjadi faktor penghambat dalam tim. Oleh karena itu, tim SDM perusahaan harus mencari masalah kinerja di dalam perusahaan. Jika tim SDM dapat

melihat masalah kinerja setiap karyawan, dapat segera diatasi tanpa mengganggu pertumbuhan perusahaan.

Masalah kinerja karyawan potensial yang harus dipertimbangkan organisasi meliputi:

1. Metode kontak

Karena kita, sebagai makhluk sosial, tidak pernah bisa hidup sendiri. Mereka membutuhkan orang lain untuk hidupnya, termasuk urusan pekerjaan. Untuk berkomunikasi dengan orang lain, Anda harus berkomunikasi sedemikian rupa sehingga pesan yang dikirimkan oleh orang lain dapat diterima.

Dalam dunia kerja, komunikasi merupakan isu mendasar yang dapat mendukung produktivitas. Komunikasi merupakan salah satu soft communication skill yang harus dimiliki oleh setiap karyawan.

Namun, sering terjadi miskomunikasi antar karyawan tidak menjalankan perusahaan dengan baik. 2. Konflik antara pekerja dan pengusaha

Metode komunikasi yang buruk secara alami menciptakan konflik antara tim atau departemen. Perselisihan antara karyawan dan atasan tidak terkecuali dalam aturan ini.

Konflik ini juga bisa muncul dari perbedaan pendapat, sehingga lingkungan kerja yang buruk otomatis dapat menurunkan produktivitas karyawan. Dengan demikian, tim SDM sebagai

pengemban tanggung jawab organisasi harus menyelesaikan masalah yang ditimbulkan oleh orang-orang dalam organisasi. Karena jika kontradiksi berlanjut, itu menunjukkan citra perusahaan kurang dapat diandalkan. 3. Penurunan produktivitas tenaga kerja

Banyaknya pekerjaan yang sering diberikan perusahaan kepada karyawan menjadi penyebab utama turunnya produktivitas, sehingga perusahaan tidak dapat menerima bahwa penurunan ini disebabkan oleh kemalasan karyawan. Di sini, tim SDM harus menganalisis lebih lanjut penyebab kinerja karyawan yang buruk agar dapat meningkatkan kinerja karyawan sesuai dengan kapasitas beban kerja yang diberikan oleh organisasi dan peraturan yang berlaku.

4. Kurang disiplin

Seringkali hal ini terjadi karena rendahnya disiplin pegawai, misalnya sering terjadi keterlambatan dan keterlambatan kinerja perusahaan. Tentunya hal ini berdampak negatif bagi pertumbuhan perusahaan, sehingga tim SDM dapat menerapkan sistem reward and reward secara real time, yang diharapkan dapat mengurangi jumlah pegawai yang disiplin. 5. Kepuasan yang rendah terhadap pekerjaan organisasi

Karena karyawan merupakan aset vital untuk menjalankan organisasi, organisasi harus memastikan bahwa karyawan selalu puas dengan pekerjaannya di organisasi. Tentunya cara untuk memastikannya adalah dengan selalu mengukur kinerja karyawan dan juga perusahaan.

K. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Setelah mengetahui masalah-masalah yang muncul dalam produktivitas karyawan, kita harus memahami faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas. Tujuannya agar manajemen perusahaan dapat menjalankan perusahaan yang lebih berkembang dari sebelumnya. Faktor yang mempengaruhi kinerja:

1. Motif kerja

Motivasi adalah motivasi yang tercipta dalam diri setiap orang, disadari atau tidak, ini merupakan motivasi untuk bekerja dengan tujuan tertentu. Motivasi ini dapat menjadi pendorong bagi karyawan untuk mencapai hasil yang tinggi, suka atau tidak suka. Karyawan Anda perlu memahami apa yang memotivasi tim dan manajer HR untuk mereka lakukan. 2. Upah dan insentif

Upah dan insentif yang diterima merupakan faktor penting yang mempengaruhi produktivitas dan jika dianggap rendah dan tidak mencukupi, dapat mempengaruhi produktivitas. Setiap pegawai yang menunjukkan kinerja yang baik akan diberikan insentif berupa bonus.

3. pekerjaan

Perusahaan dipaksa untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan sehat, karena jika lingkungan kerja dianggap cukup nyaman akan mempengaruhi kondisi fisik dan mental setiap karyawan..

L. Alasan Pentingnya Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja sangat penting bagi perusahaan/organisasi karena memungkinkan karyawan untuk bekerja secara efektif sepanjang tahun dan menyelesaikan setiap masalah yang muncul.

Ada banyak pertanyaan mengenai pentingnya manajemen kinerja dalam sebuah perusahaan atau organisasi, antara lain:

1. Hal ini menunjukkan bahwa manajer menghargai karyawan

Di sini, upaya manajemen kinerja dilakukan sedemikian rupa sehingga karyawan umumnya terbuka terhadap saran jika atasan atau manajer mereka peduli dengan tujuan dan tantangan yang mereka hadapi di tempat kerja.

2. Selesaikan tes kinerja

Keberadaan manajemen kinerja diyakini dapat membantu karyawan dan manajer dalam mempersiapkan evaluasi kinerja yang dilakukan secara berkala sehingga harapan keduanya dapat saling tercapai dan kualitas kerja dapat ditingkatkan..

M. Manfaat Manajemen Kinerja

Setelah menyadari pentingnya manajemen kinerja dalam sebuah perusahaan atau organisasi, kita juga belajar tentang manfaatnya. Manfaat manajemen kinerja:

1. Keuntungan menjalankan perusahaan

Memiliki rencana yang matang sangat penting bagi para pemimpin bisnis. Di sisi lain, penskalaan program dan strategi membutuhkan manajemen kinerja yang dirancang dengan baik.

Melalui manajemen kinerja, pemimpin organisasi dapat memantau tugas kerja individu dan kerja tim. Tata kelola perusahaan dapat digunakan sebagai indikator ketika memberikan penghargaan non-finansial kepada karyawan yang telah mencapai prestasi. Selain itu, untuk menarik karyawan yang memiliki kriteria yang diinginkan dalam pekerjaan.

2. Manfaat bagi perusahaan

Pengelolaan tenaga kerja juga berguna untuk kemajuan perusahaan. Pengelolaan ini sebagai ukuran kinerja merupakan salah satu upaya perbaikan dan perbaikan yang berkelanjutan. Hal ini juga berguna sebagai dasar perencanaan karir seorang karyawan.

3. Manfaat bagi karyawan

Manfaat manajemen kinerja bermanfaat tidak hanya bagi perusahaan dan manajernya, tetapi juga bagi karyawan. Menurut beberapa metrik manajemen kinerja, itu membuat karyawan lebih fokus dan membantu meningkatkan produktivitas keterampilan karyawan.

BAB 4

KENDALA YANG DIHADAPI DALAM IMPLEMENTASI MANAJEMEN KINERJA

A. Pendahuluan

a. Manajemen kinerja adalah proses end-to-end strategis yang mendukung keberhasilan suatu organisasi dengan meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Dalam manajemen kinerja, baik individu maupun anggota tim, keterampilan SDM berkembang melalui kolaborasi antara manajer dan individu berdasarkan konsensus daripada arahan. Hambatan apa yang dihadapi organisasi dalam menerapkan manajemen kinerja?

b. Efisiensi terutama merupakan hasil kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tugas yang diberikan. Manajemen kinerja diperlukan untuk melacak kinerja karyawan.

c. Tujuan keseluruhan dari manajemen kinerja adalah untuk menciptakan budaya dalam organisasi yang mendorong individu dan kelompok untuk bertanggung jawab atas kinerja organisasi dan terus meningkatkan kemampuan dan kontribusinya. Tujuan untuk menerapkan manajemen kinerja harus didefinisikan dan disepakati oleh manajemen puncak. tujuan:

d. Meningkatkan efisiensi organisasi, tim dan individu.

e. Menggabungkan tujuan organisasi, tim dan individu.

f. Memperjelas harapan organisasi untuk kinerja yang diharapkan dari individu dan tim.

g. Mengembangkan keterampilan dan kemampuan karyawan serta mendorong hubungan kerja yang erat antara bawahan dan atasan.

h. Memberikan cara untuk meningkatkan objektivitas penilaian kinerja karyawan.

i. Memberdayakan karyawan untuk mengelola kinerja dan pembelajarannya..

B. Pengertian, Tujuan, dan Manfaat dari Manajemen Kinerja

Setiap perusahaan dan organisasi harus memiliki tujuan dan sasaran sendiri yang memandu karyawan perusahaan. Untuk mencapai tujuan yang optimal, diperlukan manajemen kinerja. Menerapkan manajemen kinerja dalam suatu organisasi adalah penting karena membantu menyelaraskan karyawan dengan sumber daya lain untuk mencapai tujuan organisasi dengan baik. Efisiensi terutama merupakan hasil dari kualitas dan kuantitas kerja yang dilakukan oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tugas yang diberikan.

Manajemen kinerja diperlukan untuk melacak kinerja karyawan. Oleh karena itu, diharapkan sistem ini secara langsung mendukung dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan upayanya mencapai tujuan organisasi, dan juga berlaku untuk kegiatan organisasi secara keseluruhan. Dengan kata lain, manajemen kinerja berkaitan erat

dengan proses dan hasil kerja berdasarkan tujuan strategis organisasi: kepuasan pelanggan dan kontribusi ekonomi. Menerapkan sistem manajemen kinerja dalam suatu organisasi terdiri dari mendorong karyawan untuk berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

1. Tujuan manajemen kinerja dapat dibagi menjadi tiga kategori:

2. Penunjukan klerikal

Tujuan manajemen terkait dengan evaluasi kinerja untuk keputusan manajemen, penilaian, promosi, pemberhentian, dan tujuan lainnya.

3. Tujuan pembangunan

dan. Tujuan manajemen kinerja adalah untuk meningkatkan kompetensi pegawai yang berkompeten di bidang kerjanya, melatih pegawai yang kinerjanya kurang baik dan menempatkan pegawai pada posisi yang tepat.

h. Selain itu, manajemen kinerja memiliki beberapa tujuan khusus, seperti:

1. Peningkatan kinerja yang berkelanjutan.

2. Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan di tempat kerja.

3. Meningkatkan keterampilan karyawan, meningkatkan kepuasan kerja dan mencapai realisasi diri yang bermanfaat bagi individu dan organisasi.

4. Meningkatkan orientasi profesional pegawai.

5. Pengembangan komunikasi yang terbuka dan konstruktif antara karyawan dengan organisasi.

6. Menyiapkan struktur tujuan kerja yang disepakati.
7. Berikan perhatian khusus pada sifat dan keterampilan yang dibutuhkan.
- 8: Kembangkan metrik kinerja.
9. Alasan untuk penghargaan.
10. Pemberdayaan pegawai.
11. Menjaga kualitas karyawan kita.
12. Dukungan penuh untuk upaya pengendalian kualitas
- 13 Tunjukkan bagaimana saling menghormati antar karyawan.

Berikut penjelasannya:

1. Keuntungan organisasi

a) Panduan untuk menyelaraskan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu untuk meningkatkan kinerja karyawan. b) Meningkatkan keterlibatan karyawan. Peningkatan proses pembelajaran dan pengembangan. d) Pengembangan profesional karyawan. c. Berjuang untuk perbaikan dan pengembangan yang berkesinambungan. f) Sebagai inisiatif berdasarkan perencanaan karir karyawan. g) Menjaga kualitas personel. h) Mendukung program reformasi gaya kerja. i) menjaga kualitas dan komitmen secara keseluruhan terhadap layanan pelanggan; 2. Manfaat bagi manajer Berkontribusi pada upaya untuk mengklasifikasikan hasil dan harapan perilaku. Meningkatkan produktivitas tim dan individu. J Pastikan Anda bersenang-senang. E. Sebagai upaya untuk memberikan kompensasi nonmoneter kepada karyawan kemenangan yang dijamin. d. Membantu karyawan yang kinerjanya

kurang baik. f. Pengembangan sumber daya manusia yang sangat Sebagai pendukung kepemimpinan. Mendorong dan mendorong kerja sama tim. Upaya untuk mengembangkan kerangka kerja untuk kompetensi pembelajaran dan tingkat kinerja. Benefit untuk semua karyawan

C. Kendala Manajemen Kinerja Petugas Lapangan

Perusahaan dengan struktur pekerjaan lapangan cenderung merupakan perusahaan jasa, seperti petugas kebersihan, teknisi dan kontraktor. Mereka memiliki sejumlah besar petugas lapangan yang perlu berpindah dari satu tempat ke tempat lain, sehingga mereka membutuhkan petugas yang fleksibel dan sangat mobile serta sistem manajemen kinerja yang tepat untuk meminimalkan kemacetan. Kendala yang sering dihadapi petugas lapangan: A. Deskripsi pekerjaan yang ambigu

Seringkali petugas lapangan melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan keinginan pelanggan sehingga menimbulkan kesalahpahaman antara pelanggan dan perusahaan. seorang karyawan yang tidak bekerja sesuai dengan daftar, atau perusahaan tidak benar-benar melanjutkan pekerjaan. Jika hal ini diabaikan, maka akan berdampak negatif bagi perusahaan. Produktivitas karyawan rendah, reputasi perusahaan terancam, dan pelanggan tidak senang.

b. Tindakan keamanan yang tidak memadai

Tugas utama penyedia jasa adalah menjamin keselamatan kerja masyarakat. Karena industri jasa berkaitan erat dengan pekerjaan lapangan, seperti perusahaan pemeliharaan gedung, jika perusahaan tidak memberikan jaminan keamanan yang memadai, petugas lapangan harus membersihkan lebih banyak jendela di gedung bertingkat, dan insiden negatif lebih mungkin terjadi. . Masalah serius, apakah Anda serius?

C. Ada masalah dengan sistem pendaftaran

Akuntansi khususnya bagi karyawan biasanya menjadi tanggung jawab departemen HR dalam suatu organisasi, yang menangani semua proses manajemen karyawan, mulai dari absensi, cuti, lembur, dll. Banyak organisasi yang masih menggunakan sistem pencatatan konvensional atau manual, dimana petugas lapangan melapor langsung kepada petugas SDM, namun sistem ini banyak menimbulkan dampak negatif antara lain ketidakakuratan data dan tingginya tingkat kesalahan pencatatan, karena informasi yang dikirimkan petugas terkadang tidak terekam secara langsung. Jika tren ini terus berlanjut, berbahaya karena berkaitan langsung dengan produktivitas dan upah pekerja.

d. Memantau kinerja karyawan

Sebagian besar manajer tidak dapat memantau kinerja petugas lapangan secara real time, dan banyak petugas lapangan yang akhirnya bekerja seenaknya, mengabaikan SOP perusahaan. Misalnya, petugas lapangan perusahaan dapat mengunjungi 5 lokasi pelanggan per hari, tetapi hanya 3 lokasi pelanggan di luar area kerja petugas tersebut.

D. Tantangan Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah proses yang penuh dengan kesalahpahaman bagi SDM, manajer, dan karyawan. Inilah yang perlu diketahui oleh HR dan manajer lain untuk menghindari kesalahan umum. Manajemen kinerja adalah salah satu aspek yang paling kompleks dari manajemen bakat. Kevin Cross, pendiri dan CEO perusahaan pembelajaran LEADx yang berbasis di Philadelphia, kata Kevin Cross, pendiri dan CEO LEADx, sebuah perusahaan pembelajaran..

1. Tidak ada dukungan dari pemimpin dan kurangnya manajemen perubahan.

Sebagian besar masalah manajemen kinerja terkait dengan masalah manusia. Strategi terbaik dan alat yang paling kuat tidak ada artinya jika manajer dan karyawan tidak dapat mengadopsinya.

2. Mengukur kesalahan pemimpin untuk manajemen

Perusahaan juga harus memasukkan ke dalam elemen pendekatan manajemen kinerja mereka seperti misi, peningkatan, dan area lain yang meningkatkan kinerja individu dan tim..

3. Pemimpin memandang teknologi sebagai solusi

Para pemimpin tidak bisa begitu saja menerapkan sistem manajemen kinerja dan menganggap pekerjaan mereka telah selesai. Memecahkan tantangan manajemen kinerja memerlukan pengintegrasian proses dan alat ke dalam alur kerja organisasi. Hal ini menjadikan penerapan teknologi manajemen kinerja sebagai komponen kunci dari perubahan.

4. Karyawan tidak mempercayai prosesnya

Rekrutmen sama pentingnya, dan transparansi adalah kunci untuk mencapai hasil yang baik. Masalah umum adalah bahwa karyawan tidak tahu bagaimana mengevaluasi diri mereka sendiri. Jika karyawan menganggap sistem itu misterius atau tidak adil, mereka cenderung tidak mendukung proses tersebut, yang memengaruhi hal-hal lain seperti pengalaman karyawan..

5. Manajer tidak terlatih

Banyak manajer lebih memilih untuk menjaga percakapan tetap santai dan secara ketat mengontrol diskusi manajemen kinerja. Organisasi harus mengembangkan pendekatan yang efektif untuk memecahkan masalah kinerja, tetapi manajer juga harus memprioritaskan manajemen kinerja.

F. Faktor Penghambat Manajemen Kinerja

Dalam organisasi, sistem operasi tidak selalu bekerja dengan baik. Pasti ada kalanya ada masalah dengan pekerjaan karyawan. Menurut Irham Fahmi, kendala dalam manajemen kinerja adalah:

1. Pengetahuan tentang manajemen perusahaan dan organisasi belum lengkap dalam pengetahuan manajemen kinerja.
2. Sumber daya dan infrastruktur yang ada dalam organisasi, baik komersial maupun non komersial, tidak mendukung penerapan konsep manajemen kinerja.
3. Dukungan dari pihak terkait, seperti pemerintah dan instansi terkait lainnya, tidak bertambah dengan adanya kontrol sosial.

Menurut Beigel, seperti dikutip Simonjuntak, hal-hal yang menghambat manajemen kinerja karyawan dan tantangan manajemen kinerja adalah:

1. Banyak karyawan menghadapi masalah manajemen kinerja yang buruk yang berasal dari manajemen.
2. Tidak ada orang yang suka dikritik. Dan di antara karyawan ada yang menghadapi situasi ketika atasan tidak memberikan reaksi apa pun terhadap evaluasi tahunan, dan karyawan menentangnya.
3. Jika petugas tidak tahu apa yang diharapkan, mereka menjadi takut dan menjadi agresif dan defensif.
4. Karyawan seringkali tidak memahami tujuan manajemen kinerja dan menganggapnya tidak berguna. Manajer dapat membantu karyawan mengembangkan definisi pekerjaan fungsional untuk menilai apakah seorang individu berhasil. Keputusan terhadap

manajemen kinerja merupakan faktor yang mencegah baik pemimpin maupun karyawan mencapai kesuksesan bisnis yang diukur dengan peningkatan produktivitas. Seiring dengan hambatan kinerja, manajemen diharapkan terlibat dalam mengatasi hambatan manajemen kinerja. sehingga seluruh anggota organisasi terkait dapat melakukan manajemen kinerja tanpa ada halangan.

G. Siklus Manajemen Kerja

1. Tahapan manajemen kinerja meliputi penetapan tujuan, penetapan tujuan yang berorientasi pada tindakan, penyiapan dukungan yang diperlukan, evaluasi dan pengembangan, serta remunerasi. Proses manajemen kinerja meliputi perencanaan, pembinaan, dan peninjauan. Perencanaan mengidentifikasi dan mendefinisikan tingkat kinerja, apa tujuan, dan bagaimana melanjutkan untuk mencapainya, sementara pembinaan memberikan penilaian, dukungan, dan arahan yang berkelanjutan melalui diskusi interaktif. Proses peninjauan mengevaluasi pencapaian dan target, dan memberikan umpan balik atas hasilnya.
2. Penerapan manajemen kinerja terdiri dari lima komponen utama:
3. Perencanaan kinerja, di mana atasan dan bawahan berusaha mengembangkan, memahami, dan menyepakati tujuan kinerja bawahan untuk mengoptimalkan kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi. Selama perencanaan kinerja, supervisor

- membantu bawahan mengubah tujuan organisasi menjadi tujuan kinerja individu dalam batasan anggaran yang tersedia.
4. Komunikasi terus menerus antara atasan dan bawahan untuk menghubungkan masa lalu, sekarang dan masa depan bawahan dengan tujuan kegiatan berdasarkan kesepakatan bersama dan mengantisipasi masalah.
 5. Pengumpulan data dan informasi oleh masing-masing pihak sebagai bukti untuk mendukung pelaksanaan kegiatan bawahan. Pengumpulan dapat melalui formulir evaluasi kinerja, observasi langsung, atau sesi tanya jawab dengan pemangku kepentingan.
 6. Pertemuan atasan dan bawahan selama masa jabatan. Pada fase ini, bukti nyata dari pekerjaan bawahan diidentifikasi, didiskusikan, dan diringkas sebagai hasil kerja bawahan selama periode tersebut.
 7. Mendiagnosis berbagai kendala yang menghambat pekerjaan bawahan, selanjutnya memberikan rekomendasi yang dapat diterapkan atasan untuk menghilangkan hambatan tersebut dan meningkatkan kinerja bawahan. Diagnosis dan pembinaan ini memungkinkan bawahan untuk menunjukkan bahwa masalah kinerja mereka juga merupakan masalah bos mereka, daripada "menyalahkan" mereka karena tidak memenuhi target kinerja yang disepakat.

E. Permasalahan dan Kendala dalam Penerapan Manajemen Kinerja

Secara umum dapat dikatakan bahwa manajemen kinerja adalah suatu cara komunikasi antara pimpinan organisasi dengan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Peran manajemen kinerja sangat efektif dan kuat, namun dalam pelaksanaannya seringkali mengalami kesulitan, baik top-down maupun bottom-up. 1. Dari sudut pandang atasan sebagai evaluator tidak ada keinginan untuk menggunakannya karena faktor-faktor berikut:

Pada saat yang sama, keengganan pejabat bawahan sebagai evaluator:

Pengalaman buruk di masa lalu berarti atasan memperlakukan kinerja bawahan yang buruk dengan pesimis atau acuh tak acuh, sehingga bawahan tidak menerima umpan balik yang berguna untuk meningkatkan kinerjanya. Orang yang tunduk tidak suka dikritik, terutama tentang kinerjanya. Ini mungkin poin pertama yang bos hanya bisa mengkritik tanpa memberikan solusi yang jelas. Kekhawatiran bahwa baik buruknya kinerja bawahan akan menjadi sangat subjektif karena kriteria dan standar evaluasi yang tidak jelas (kepentingan dan keberatan atasan terhadap bawahan mendominasi nilai pekerjaan bawahan), terlepas dari kinerja, termasuk promosi, gaji, dan penghargaan.. Bagi bawahan, evaluasi menentukan banyak hal penting. Bawahan belum sepenuhnya memahami manfaat penerapan manajemen kinerja seperti yang telah dijelaskan

sebelumnya. Ini karena sosialisasi organisasi tidak memainkan peran utama dalam keberhasilan organisasi.

F. Siklus Manajemen Kinerja

a. Tahapan manajemen kinerja termasuk menetapkan tujuan, menetapkan tujuan perilaku, memberikan dukungan yang diperlukan, mengevaluasi dan meningkatkan, dan memberikan penghargaan. Proses manajemen kinerja meliputi perencanaan, pelatihan dan audit. Selama perencanaan, tingkat kinerja, tujuan dan cara untuk mencapai tujuan diidentifikasi dan ditentukan. Pendampingan, evaluasi, dukungan dan bimbingan diberikan terus menerus melalui diskusi dua arah. Selama proses peninjauan, pencapaian dan tujuan dievaluasi, dan hasilnya digunakan sebagai umpan balik. Ada lima elemen kunci untuk menerapkan manajemen kinerja, yaitu:

a. Perencanaan kinerja, di mana atasan dan bawahan berusaha untuk mengembangkan, memahami, dan menyetujui tujuan kinerja bawahan untuk meningkatkan kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi. Selama perencanaan kinerja, pemimpin membantu bawahan dalam menerjemahkan tujuan organisasi menjadi tujuan kinerja individu dalam batasan anggaran yang ada.

b. Komunikasi yang konstan antara atasan dan bawahan mengarah pada tujuan kinerja yang disepakati bersama untuk memastikan bahwa apa yang telah dilakukan dilakukan dan harus

dilakukan oleh bawahan, yang juga membantu untuk mengantisipasi masalah yang mungkin timbul.

Pengumpulan data dan informasi dari masing-masing pihak sebagai dasar kerja bawahan. Pengumpulan dapat dilakukan melalui formulir evaluasi kinerja, observasi langsung, atau tanya jawab dengan individu yang relevan. E. Pertemuan tatap muka atasan dan bawahan pada periode berjalan. Selama periode inilah bukti aktual dari kinerja bawahan disempurnakan, didiskusikan dan disusun sebagai kinerja bawahan selama periode tersebut.

Identifikasi hambatan yang berbeda untuk hasil dan rekomendasi berikut bahwa para pemimpin dapat melakukan hambatan ini untuk meningkatkan hasil berikut. Dengan diagnosis dan pedoman hukum ini, mereka tidak merasa bersalah bahwa mereka belum mencapai tujuan efektif yang disetujui, sedangkan masalah tambahan menunjukkan tujuan atasan.

G. Cara Meningkatkan Manajemen Kinerja

Beberapa cara untuk meningkatkan manajemen kinerja:

1. Penghargaan dan hukuman,

Apresiasi karyawan adalah jenis evaluasi prestasi dan jenis humanisasi karyawan dan evaluasi individu mereka. Seperti halnya persaingan, organisasi harus memberi penghargaan dan hukuman kepada karyawan yang berhasil dan karyawan yang melakukan kesalahan. Secara teknis, kegiatan ini dapat dilakukan secara berkala

dalam jangka waktu tertentu setelah mengamati dan mengevaluasi kinerja setiap pegawai. Dengan demikian, stabilitas dan kesinambungan mendorong dan memotivasi karyawan untuk bersaing secara efektif untuk meningkatkan kinerjanya.

2. pelatihan pribadi

Untuk meningkatkan efisiensi kerja, karyawan harus menjalani pelatihan khusus. Pelatihan tidak hanya sekali selama masa pelatihan, tetapi juga selama seluruh kehidupan kerja karyawan. Tingkat pelatihan berupa pengawasan, pelatihan dan pengembangan serta peningkatan kinerja karyawan entry level berpenghasilan rendah untuk memenuhi harapan perusahaan. Karyawan yang sudah berprestasi dan mengikuti program pelatihan akan mengembangkan pengetahuan dan keterampilannya.

3. Menjelaskan visi dan misi perusahaan

Dalam mengelola sebuah organisasi, sebuah organisasi harus memiliki strategi yang jelas untuk mewujudkan visi dan misinya. Perusahaan harus secara jelas dan komprehensif memperkenalkan karyawannya dengan spesifikasi perusahaan, aturan kerja, metode kerja dan kontrak kerja yang relevan sesuai dengan Undang-Undang Ketenagakerjaan. Karena visi dan misi perusahaan yang jelas ini, karyawan tidak menilai perusahaan tempat mereka bekerja tidak memiliki status atau status. Ini juga mencegah pihak-pihak menggugat karena ketidakpuasan satu sama lain.

4. Pembagian kerja terstruktur

Selama bekerja, karyawan sering bersaing satu sama lain untuk pekerjaan yang sama atau berbagi tanggung jawab di antara mereka sendiri. Ini mungkin karyawan yang tidak memahami deskripsi pekerjaan mereka yang tidak terstruktur atau tidak jelas. Mengingat hal ini akan berdampak negatif, perusahaan terpaksa membagi pekerjaan dan melatih karyawannya.

H. Contoh Implementasi Terhadap Kendala Manajemen Kinerja

Semua organisasi yang telah menerapkan sistem evaluasi karyawan sebenarnya memiliki tujuan yang telah dijelaskan di atas, dan yang sering kita dengar adalah mengaitkan hasil evaluasi kinerja dengan penentuan kenaikan gaji. Sebuah survei formal tidak pernah berhasil dilakukan, dan alasan utamanya adalah manajer SDM Indonesia tidak merasa sangat berguna untuk berpartisipasi dalam survei semacam itu. Namun, di sektor sumber daya manusia dengan pekerja dari berbagai tingkatan dalam organisasi efisiensi kerja selalu terkait dengan kebijakan dan hukum hak-hak pribadi dan distribusi penghargaan, dan ini adalah salah satu alasan mengapa semua orang selalu "mencurigakan" dan mengurusnya, karena idenya memengaruhinya. Ada ketakutan.

Seiring dengan fakta ini, ada banyak bos perusahaan yang ingin memperkenalkan prajurit ketenagakerjaan. Mereka jelas tidak ditemukan di Indonesia, Don dan Tington (1994) mengumumkan

beberapa penelitian yang dilakukan oleh beberapa perusahaan di ASE dan Hong Kong dalam buku -buku mereka: Hasilnya:

Menurut hasil kedua, Bon dan banyak lainnya sangat baik di Malaysia, menurut penyelidikan mereka, 25 perusahaan Inggris dan 26 orang Amerika adalah penyebab utama efisiensi karyawan:

- Peningkatan Gaji (81 %) - Hasil dari zat iklan (77 %)
- Pendidikan dan Pengembangan (68 %)
- Pelatihan (60 %)

Pengaturan perusahaan Inggris sedikit berbeda, itu adalah dasar:

- Hasil Pembaruan (88 %)
- Pendidikan dan Pengembangan (75 %)
- Tentukan gaji (67 %)

Tetapi menarik bahwa perusahaan Korea bekerja di Malaysia. Penyebab atau tujuan utama mereka berkaitan dengan nilai efektivitas pekerja utama:

- Hasil Pembaruan (75 %)
- Pelatihan (57 %)
- Perencanaan kekuatan manusia semner (50 %)
- Tentukan gaji (36 %)

Menurut Tan dan Torrington yang melaporkan penelitian Lawler et al. (1989, 1992) di Thailand, sebagian besar perusahaan Eropa dan Amerika sebenarnya menggunakan sistem penilaian kinerja karyawan terutama sebagai dasar untuk menentukan tingkat

kenaikan gaji. Insentif hadiah. Hal ini terkait erat dengan kebijakan organisasi tersebut, yang erat kaitannya dengan remunerasi atas kinerja pekerjaan. Menurut Kirkbride dan Tang, situasi di Hong Kong dan Thailand hampir sama, dan sebagian besar perusahaan Hong Kong menganggap evaluasi kinerja karyawan hanya sebagai "ritual".

Manajer lokal di Hong Kong percaya bahwa menggunakan sistem evaluasi kinerja karyawan yang berasal dari "dunia barat" tidak tepat di Hong Kong karena tidak sesuai dengan budaya Cina yang menekankan kerja tim. Singapura, negara paling maju di lingkungan ASEAN, tampaknya menunjukkan posisi paling maju dalam pengelolaan sumber daya manusia. Menurut sebuah studi oleh Singapore Institute of Management, lebih dari 76,5% perusahaan di Singapura menggunakan sistem manajemen kinerja untuk karyawan tingkat manajemen. Semuanya berjalan sebagaimana mestinya. Anggapan seperti itu salah besar. Formulir hanyalah alat untuk mendokumentasikan evaluasi dan hanya setelah semua orang memutuskan dan menyetujui "apa" dan "bagaimana" evaluasi tersebut. Kesalahan terbesar kedua adalah hasil MK/PPKK hanya digunakan untuk menentukan besaran kenaikan gaji atau bonus yang diberikan kepada pegawai. Dalam hal ini, baik karyawan yang dievaluasi maupun yang dievaluasi terobsesi dengan tujuan atau kegunaan, sehingga lingkungan kerja selama evaluasi biasanya sangat menegangkan.

Alasan utama kedua untuk kegagalan awal adalah kurangnya dukungan penuh dari manajemen puncak organisasi dan semua tingkat manajemen. Saat ditanya apakah seluruh jajaran manajemen mendukung penuh rencana pembentukan organisasi MK/PPKK, para pimpinan perusahaan atau perusahaan, pemrakarsa, yaitu bagian SDM, harus menjawab ya 100%. Sebuah sistem tanpa dukungan semua komponen dan tim organisasi akan gagal.

I. Hal yang dapat menjadi penyebab/hambatan manajemen kinerja

- Kesalahan dalam evaluasi, termasuk kesalahan evaluator, "kikir" atau, sebaliknya, kecenderungan untuk menilai rata-rata dan takut berkonfrontasi dengan bawahan.
- Proses evaluasi terhambat oleh komunikasi yang didasarkan pada negativitas, sikap defensif dan kedekatan dengan pihak yang dievaluasi.
- Tidak menggunakan data peringkat. Kegagalan menggunakan semua data dari proses evaluasi sebagai dasar untuk semua keputusan SDM mengurangi validitas PPKK/MK ini, dan akibatnya manajer dan karyawan tidak lagi mempertimbangkan program tersebut. terutama.

BAB 5

MANAJAMEN PERUBAHAN UNTUK MENINGKATKAN KINERJA

A. Definisi Manajemen Perubahan

a) Pengertian Perubahan

Jeff Davidson menjelaskan bahwa perubahan berarti sesuatu yang berbeda dari sebelumnya. Perubahan berarti bertindak dengan cara baru, mengikuti arah baru, memperkenalkan teknologi baru, menciptakan sistem baru, memperkenalkan metode manajemen baru, memperkenalkan sistem baru, restrukturisasi, atau peristiwa gangguan yang lebih serius. Michael Beer mengatakan bahwa perubahan berarti memilih untuk melakukan sesuatu yang berbeda dari sebelumnya, dan perbedaan itu menciptakan perubahan. Jika hasil tes serupa dengan hasil sebelumnya, posisi yang ada telah menguat dan tetap tidak berubah. Potts dan LaMarche melihat perubahan sebagai transisi dari keadaan organisasi saat ini ke keadaan masa depan yang diinginkan. Perubahan-perubahan ini dievaluasi dari segi struktur, proses, orang dan budaya. Menurut Potts dan LaMarche, perubahan organisasi terbatas pada aspek struktur organisasi, proses, orang, dan budaya organisasi.

Secara umum, perubahan sering diartikan sebagai keadaan yang berbeda dengan keadaan sebelumnya. Artinya, perubahan disebabkan oleh tindakan yang terjadi kemudian. Perubahan adalah fenomena “sebelum dan sesudah”, baik yang mengacu pada

perubahan fisik, ide, dan gagasan, yang hasilnya bisa positif (pertumbuhan), negatif (stagnasi), atau terbalik (penurunan)..

b) Pengertian Manajemen

Manajemen, menurut Stoner, adalah perencanaan, pengorganisasian, pengerahan dan pengendalian semua upaya yang ditujukan untuk pengorganisasian, serta penggunaan sumber daya manusia, tempat dan infrastruktur secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi tertentu. Target. 2. Hersey dan Blanchard (1982) membagi manajemen menjadi empat fungsi (disingkat POMC): perencanaan, pengorganisasian, pemindahan, dan pengendalian. 3. Siajian (1983) mengidentifikasi lima fungsi manajemen: perencanaan, organisasi, transfer, kontrol dan evaluasi.).

Manajemen perubahan adalah proses penyesuaian secara terus menerus terhadap arah, struktur dan kebutuhan organisasi yang terus berubah karena kebutuhan internal dan eksternal organisasi. Menguasai strategi manajemen perubahan sangat penting saat ini karena laju perubahan semakin cepat. Aliansi dan struktur organisasi dapat berubah dengan cepat, dan bahkan pasar dapat berubah dalam semalam. Segala keterbatasan dan kritik terhadap sistem harus sangat terbuka. Demikian pula, segala bentuk tradisi menghadapi kesulitan. Selain itu, asumsi dasar tentang fungsi organisasi bisnis akan dipertanyakan. Singkatnya, risiko kegagalan lebih besar dari

siapa pun, dan stres karyawan membutuhkan perhatian yang konstan.

Mengubah atau mengubah perubahan adalah pendekatan struktural dan formal yang digunakan oleh objek, sumber daya, dan pengetahuan untuk orang, kelompok atau lembaga dan penggunaan kondisi saat ini dan penggunaan kondisi saat ini dan efektif. Mengurangi. Pengelolaan dampak perubahan pada orang-orang yang terlibat. Manajemen perubahan membahas manajemen individu yang mengandalkan pengetahuan dan keterampilan untuk memotivasi individu, kelompok kerja, dan manajemen. Ketika mengorganisir orang dalam menghadapi perubahan, ada tiga hal penting: rasa tujuan, identitas dan tata kelola..

A. B. Vinardi (2011) dalam bukunya “Manajemen Perubahan” memaparkan upaya manajer untuk mengelola perubahan secara lebih efektif, yang membutuhkan pengetahuan tentang motivasi, tim, kepemimpinan, konflik dan komunikasi. menggunakan alat, sumber daya, dan pengetahuan yang diperlukan untuk membawa perubahan pada mereka yang terpengaruh oleh proses, sedangkan E. Nauheimer (2007) menyatakan bahwa manajemen perubahan proses digunakan untuk mengelola proses perubahan individu, mencapai hasil yang diinginkan, dan berkolaborasi lebih efektif dengan agen perubahan yang lebih besar, organisasi dan tim untuk mengimplementasikan perubahan, yang disebut metode dan alat.

B. Faktor-Faktor Penyebab Timbulnya Perubahan

Untuk berkembang, organisasi harus menanggapi berbagai kekuatan. Perusahaan yang terus berinovasi dan meningkatkan produk untuk memenuhi kebutuhan konsumen

Berubah dan bertahan dalam persaingan. Hal ini diperlukan untuk mengubah kekuatan pendorong:

a. Kekuatan eksternal, mis. karakteristik demografi (usia, pendidikan, keterampilan, jenis kelamin, imigrasi, dll) merupakan kekuatan yang datang dari luar organisasi. Perkembangan teknologi, perubahan pasar, tekanan sosial dan politik.

b. Masalah sumber daya manusia (kebutuhan yang harus dipenuhi, ketidakpuasan kerja, produktivitas, motivasi kerja, dll), kekuatan dari dalam organisasi seperti perilaku dan keputusan manajemen, kekuatan internal.

C. Tanda-Tanda Diperlukannya Manajemen Perubahan

Lingkungan internal dan eksternal organisasi akan memberikan tanda-tanda perlunya perubahan. Mengabaikan tanda-tanda ini dapat menyebabkan kinerja yang kurang optimal dan penurunan produktivitas dan kinerja perusahaan. Gejala-gejala ini termasuk:

1) Munculnya konflik tingkat tinggi

Pada tingkat yang lebih rendah, konflik dapat lebih mengembangkan organisasi dan merangsang persaingan yang sehat dalam organisasi. Konflik dapat memberikan efek positif pada anggota organisasi karena mendorong mereka untuk memunculkan

ide-ide kreatif dari perspektif yang berbeda untuk memecahkan masalah organisasi. Jika tanda-tanda konflik muncul dan konflik mengarah pada tindakan destruktif, maka konflik tersebut harus segera diselesaikan agar tidak mengganggu fungsi organisasi. Perubahan lingkungan dan teknologi yang cepat memaksa organisasi untuk beradaptasi. Banyak perusahaan gagal beradaptasi dengan perubahan dan akhirnya tertinggal dari pesaing mereka dan akhirnya organisasi tersebut mati. Di sisi lain, perusahaan besar yang ingin maju selalu inovatif dan selalu mampu menolak perubahan.

Untuk mengetahui apakah tingkat konflik tinggi atau tidak, dapat dilihat melalui dampak konflik terhadap kohesi tim, sinergi dan efektivitas organisasi serta hubungan interpersonal antara pihak-pihak yang terlibat. Jika penurunan sinkronisasi tim menurun dengan nilai, kebijakan, atau strategi yang ada. Oleh karena itu sensitivitas bos diperlukan untuk meninjau status sistem sehingga perjuangan melawan konflik sebenarnya memberikan resolusi kepada pihak - pihak yang bersangkutan. 2) Semangat kerja karyawan rendah

Semangat kerja karyawan yang rendah adalah tanda alami bahwa ada sesuatu yang salah dengan organisasi. Baik dari karyawan maupun dari organisasi itu sendiri. Jika alasannya terletak pada orang itu sendiri, maka perlu menjalani konsultasi pribadi untuk menyelesaikan masalah. Penurunan produktivitas karyawan secara simultan menunjukkan kekurangan dalam praktik, sistem, proses, atau nilai yang ada, dan oleh karena itu perubahan organisasi harus

segera dilaksanakan. Prosedur dan proses internal yang tidak sesuai dengan kondisi organisasi, memakan waktu, atau tidak responsif terhadap saran perbaikan karyawan pada akhirnya akan menyebabkan semangat kerja yang lebih rendah. Karyawan akan menemukan bahwa prosedur dan proses yang ada meningkatkan beban kerja dan menghambat pencapaian tujuan kerja yang telah ditetapkan..

1) Budaya organisasi yang lemah

Budaya yang kuat dalam suatu organisasi akan tercermin dari perilaku anggotanya. Budaya diinternalisasikan oleh anggota dan diwujudkan dalam perilaku dan tindakan nyata. Perilaku anggota yang positif juga diwujudkan dalam bentuk komitmen yang tinggi terhadap organisasi, kerjasama, rasa memiliki terhadap organisasi, gotong royong, disiplin dan hubungan interpersonal yang baik. Sebaliknya, budaya yang lemah juga akan tercermin dalam perilaku anggotanya. Mereka bertindak berdasarkan pikiran mereka. Kadang-kadang tidak setiap pendapat individu merupakan budaya, dan karena itu ada keragaman besar dalam sikap, pendapat dan perilaku dalam suatu organisasi. Perilaku para pemimpin yang mencerminkan budaya yang ada tidak diketahui, dan pada akhirnya -pendekatan dan perspektif organisasi tidak mencerminkan budaya dan budaya yang ada, dan tidak akan bertindak sebagai pedoman organisasi.

2) jumlah keluhan pelanggan

Penilaian klien adalah kriteria apakah efektivitas perusahaan dapat memenuhi keinginannya. Peringkat positif menunjukkan bahwa kinerja perusahaan secara keseluruhan dapat memenuhi persyaratan dan harapan pelanggan. Di sisi lain, penilaian negatif yang disertai dengan banyak keluhan pelanggan menunjukkan bahwa perusahaan perlu mengevaluasi dirinya sendiri karena ada sesuatu yang hilang atau salah dan mempengaruhi kepuasan pelanggan. Tidak adanya keluhan pelanggan bukan berarti perusahaan berada dalam zona aman. Ada beberapa pelanggan yang tidak secara terbuka mengungkapkan ketidakpuasan mereka dengan keluhan, tetapi segera meninggalkan perusahaan kami tanpa tanda-tanda. Mereka cenderung beralih ke produk dan layanan lain yang memenuhi harapan mereka. Pelanggan jenis ini sangat tidak menguntungkan bagi perusahaan. Oleh karena itu, pemimpin harus peka terhadap perubahan lingkungan agar dapat merespon perubahan yang ada dengan tindakan yang tepat sebelum timbul kondisi yang merugikan bagi organisasi.

3) Perubahan lingkungan eksternal

Perubahan lingkungan eksternal menunjukkan perlunya perubahan dalam organisasi. Lingkungan eksternal melibatkan perubahan kondisi di bidang pekerjaan, yang dapat disertai dengan baik, kompensasi dan upah minimum. Perubahan dalam situasi demarkasi yang disebabkan oleh penyebab lain seperti krisis

ekonomi atau bencana alam. Mengubah kondisi politik untuk munculnya para pemimpin baru di negara itu atau mengubah rencana politik. Perubahan lingkungan sosial lingkungan sosial; Meningkatkan pengetahuan sosial tentang hukum dan mengubah bidang hukum; Perubahan berdasarkan standar negara; Perubahan cepat dalam sains dan teknologi dan kehadiran perusahaan dan perannya dalam masyarakat meningkatkan jumlah perusahaan nirlaba. Pengemudi harus mengubah saldo perusahaan di lingkungan eksternal.

D. Pendekatan Manajemen Perubahan

Banyak elemen dari pendekatan ini percaya bahwa semua tujuan perubahan ditutupi oleh mitos, ketidaktahuan dan berbagai fakta palsu, meskipun mereka berpegang pada logika mereka. Semua tujuan perubahan ini akan datang ketika orang-orang penting diberitahu, dan mereka sering tidak tahu apa yang terbaik untuk mereka. Mereka secara otomatis berubah ketika mereka mendapatkan lebih banyak informasi, komunikasi yang efektif dan motivasi.

- Pendekatan kewacanaan etis

Pendekatan ini akan lebih fokus pada bagaimana manajer perubahan dapat mempengaruhi atau berperilaku dengan cara tertentu sehingga anggota manajer berikutnya dapat melakukan perubahan. Pada dasarnya, orang berubah ketika ada satu entitas dan berubah menjadi lebih baik.

Ketika seorang anggota kelompok menerima perubahan dan menganut sistem nilai dan keyakinan kelompok, perubahan terjadi dengan mudah. • Pendekatan persuasif dan berwibawa

Pendekatan ini membawa beberapa ke manajemen perubahan spontan, yang lain ke naif, dan sering menjadi bentuk standar manajemen perubahan. Asumsi dasar dari pendekatan ini adalah bahwa orang yang secara inheren patuh bersedia melakukan apapun yang diperintahkan. Dalam hal ini, orang diganti berdasarkan penggunaan kekuasaan, ancaman atau sanksi atas kinerja yang buruk. Pendekatan ini juga bisa disebut pendekatan kekuasaan yang menindas. Pendekatan ini melibatkan banyak risiko, tetapi potensi keuntungannya sangat besar.

- Pendekatan ramah lingkungan

Asumsi dasar yang digunakan dalam pendekatan manajemen ini adalah bahwa meskipun mereka berubah berdasarkan intuisi, mereka berusaha menghindari segala macam kerugian, sehingga mereka benar-benar memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan kondisi dan situasi baru..

E. Tujuan Manajemen Perubahan

a. Manajemen perubahan adalah upaya untuk mengelola konsekuensi dari perubahan dalam organisasi. Perubahan dapat disebabkan oleh faktor internal atau eksternal dalam organisasi. Manajemen perubahan adalah proses sistematis menerapkan pengetahuan, alat dan sumber daya yang diperlukan untuk

mempengaruhi perubahan pada orang-orang yang akan terpengaruh oleh perubahan itu.

b. Tujuan dari manajemen perubahan adalah untuk berhasil memberikan solusi yang dibutuhkan oleh bisnis (organisasi) secara terorganisir dan melalui metode pengelolaan dampak pada orang/organisasi yang terlibat. Selain itu, setidaknya ada tiga tujuan manajemen perubahan yang mendasar bagi sebuah organisasi atau organisasi:

c. A. Untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka pendek dan jangka panjang. b. Adaptasi terhadap perubahan yang sering terjadi di lingkungan internal (sikap karyawan, perubahan strategi perusahaan, perubahan teknologi dan peralatan, dll.), serta perubahan eksternal (perubahan pasar, tindakan regulasi kebijakan pemerintah, dll.). C. Meningkatkan produktivitas perusahaan untuk bersaing di pasar saat ini.

F. Jenis-jenis Manajemen Perubahan

- Harishchandra (2007) menjelaskan bahwa ada tiga jenis perubahan berdasarkan sifatnya, yaitu:
- • Permohonan perubahan, perubahan perubahan secara perlahan dan benar, dan semua beberapa perubahan dengan kecepatan yang diantisipasi dan stabil.
- • Peningkatan perubahan, yang merupakan perubahan dengan periode yang relatif tenang, dan dengan perubahan yang merangsang tepat waktu mengurangi perubahan yang

merangsang di lingkungan organisasi dan dapat terjadi dari masalah internal seperti keinginan dan sistem kerja. • Perubahan terputus-putus adalah perubahan yang ditandai dengan perubahan cepat dalam organisasi, budaya, strategi, dan ketiganya secara bersamaan. Perubahan ini sangat revolusioner dan cepat.

G. Fase dan Tahapan Manajemen Perubahan

1. Haynes (2005) menyatakan bahwa ada beberapa langkah yang dapat dilakukan untuk menerapkan manajemen perubahan, yaitu:
2. • Fase A: pentingnya positioning (posisi strategis). Tahap ini merupakan tahap sistem berpikir, yang secara jelas menjelaskan tujuan strategis atau posisi perusahaan. Tahap ini dicapai dalam perkembangan suatu perusahaan atau organisasi.
3. • Fase B: pengukuran tujuan. Langkah ini mengidentifikasi berbagai tindakan dan metode yang diperlukan untuk menilai apakah tujuan telah tercapai.
4. • Fase C: Strategi Evaluasi. Pada tahap ini, kesenjangan antara situasi yang ada dan yang diinginkan diidentifikasi sehingga kebijakan dapat ditetapkan untuk mencapai kondisi terbaik untuk mencapai semua situasi dan kondisi.
5. • Fase D: Tingkat tindakan (mengubah tindakan). Fase ini merupakan fase implementasi dan interpretasi strategi, yang

terintegrasi dengan semua aktivitas, proses, hubungan dan perubahan yang dapat mengisi kesenjangan atau mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan pada fase A.

6. • Fase E: pemindaian lingkungan (identifikasi lingkungan eksternal). Tahap ini membawa semua tanda-tanda lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi perubahan. Hasilnya menunjukkan arah dan perubahan yang harus dilakukan di masa depan. Tahapan manajemen perubahan dan reaksi yang dialami oleh orang-orang yang mengalami perubahan dijelaskan dalam *The Roller Coaster of Change*. Enam tahap manajemen perubahan:

7. 1. Smart Start Tahap ini juga dikenal sebagai pra-perencanaan atau tahap awal perencanaan perubahan, di mana orang mempersiapkan perubahan. Pada tahap ini terjadi pembelajaran. 2. Shock, pada fase ini transmisi dimulai dengan sinyal start leader. Reaksi umum pada tahap ini adalah kejutan (surprise) dari orang-orang. Kejutan ini muncul karena mereka tidak siap menghadapi perubahan. 3. Depresi/Kemarahan Pada tahap ini terjadi perubahan dan reaksi terhadap reorganisasi, perubahan pekerjaan dan tanggung jawab yang disebabkan oleh perubahan tersebut memanifestasikan dirinya dalam bentuk depresi, kemarahan dan rasa kehilangan. 4. Tetap / bertahan, rekonstruksi dan hubungan kerja baru akan berlangsung pada tahap ini.

Orang-orang dalam organisasi akan berusaha mempertahankan kondisi lama, sehingga perubahan pada tahap ini sering kali gagal.

8. 5. Penjaminan/penyesuaian Pada tahap ini dilakukan penyesuaian atau adaptasi dengan kondisi organisasi yang baru. Karyawan organisasi lebih memahami perubahan, sehingga arah dan tujuan perubahan yang dicapai pada tahap ini didefinisikan dengan jelas.
6. Restrukturisasi Pada tahap ini, tingkat organisasi baru terus dibangun. Pada tahap ini, tim yang kuat telah terbentuk dan kegiatan organisasi secara perlahan berlangsung.

H. Strategi Manajemen Perubahan

Menurut Kotter (1996), ada delapan strategi yang berhasil dalam pengembangan manajemen perubahan dalam suatu organisasi.

1. Menciptakan rasa urgensi (Menciptakan rasa urgensi). Dengan mempelajari realitas pasar dan persaingan, dan dengan mengidentifikasi dan mendiskusikan krisis besar, potensi krisis, atau peluang, langkah ini memotivasi Anda untuk melakukan sesuatu yang berbeda.
2. Membangun koalisi pemimpin. Pada tahap ini, koalisi dibentuk untuk memulai perubahan, sebagai tim yang terdiri dari orang-orang dengan otoritas yang cukup untuk

memimpin perubahan. Tim ini tidak harus mencakup semua orang yang memegang posisi kekuasaan atau otoritas dalam struktur organisasi, tetapi setidaknya mereka memiliki pengaruh dan otoritas, pengalaman, kekuatan dan rasa kepemimpinan untuk membawa perubahan.

3. Pengembangan visi dan strategi. Penting pada tahap ini untuk mengembangkan visi untuk memandu upaya perubahan Anda dan mengembangkan strategi untuk mencapai visi Anda. Komunikasi pandangan tentang perubahan (*communication between views on change*). Pada tahap ini, semua peluang yang tersedia harus digunakan untuk mengkomunikasikan visi dan strategi perubahan kepada semua elemen organisasi dan memodelkan perilaku yang diharapkan dari anggota koalisi yang berkuasa.
4. Pengembangan aksi skala besar (pengembangan aksi secara rinci). Tahap ini melibatkan semua elemen organisasi untuk menghilangkan hambatan, mengubah sistem dan struktur yang merusak janji perubahan, dan mendorong keberanian untuk mengambil risiko seperti ide, tindakan, dan praktik yang tidak konvensional.
6. Menciptakan kemenangan jangka pendek (*Creating Short-Term Wins*). Mereka yang tidak melihat hasil nyata dari usahanya tidak selalu mengikuti proses perubahan. Pada tahap ini, tindakan direncanakan sebagai hasil dari perubahan/keberhasilan yang

- nyata, dan mereka yang membantu mencapai kesuksesan ini menerima pengakuan dan penghargaan yang nyata. 7. Integrasikan hasil dan buat perubahan lebih lanjut (instal hasil dan buat perubahan lebih lanjut). Pada tahap ini, ada prosedur untuk meninjau dan mengubah semua sistem, struktur, dan kebijakan yang tidak memadai dan tidak sesuai, dan untuk memperluas proses perubahan dengan menunjuk, memotivasi, dan mengembangkan orang-orang yang dapat mewujudkan visi tersebut. . Merevisi dan memperbarui proses perubahan dengan proyek, tema, dan agen alternatif.
5. Memperkuat sikap baru dalam budaya (strengthen new attitudes to culture). Tahap terakhir ini membawa semua perubahan—budaya kerja baru, menciptakan perilaku dan tindakan yang berpusat pada pelanggan, kepemimpinan yang unggul, manajemen yang paling efektif—dan menunjukkan hubungan antara perilaku baru dan keberhasilan organisasi.

I. Teori dan Praktik Manajemen Perubahan

Teori dan praktik manajemen perubahan mencakup banyak disiplin dan tradisi dalam ilmu-ilmu sosial. Manajemen perubahan bukanlah utas terpisah dengan batasan ketat. Masalahnya adalah bahwa ilmu-ilmu sosial saling berhubungan, membuatnya semakin sulit untuk mengelola perubahan. Misalnya, kita tidak dapat sepenuhnya mengabaikan teori pembelajaran yang membantu kita memahami perilaku siswa, guru, dan karyawan lain yang mengelola perubahan. tidak ada bantuan spiritual.

Setiap organisasi harus memiliki kemampuan untuk berubah sebelum mulai merosot atau mati. Untuk meningkatkan kehidupan tiga kali, Anda harus memilih perubahan. Tes tiga arah memiliki hasil yang berbeda. A. Pilihan terbaik

Menerapkan pilihan terbaik itu sulit karena membutuhkan pemimpin yang visioner. Saat sistem berada di puncak perkembangan, perubahan menjadi evolusioner. Menerapkan perubahan saat ini membutuhkan banyak energi dari organisasi. Hal ini dikarenakan kinerja perusahaan sangat baik, organisasi dalam keadaan sejahtera, sehingga kebutuhan dana untuk melakukan perubahan mudah terpenuhi, keandalan lingkungan eksternal sangat tinggi, dan moral tenaga kerja sangat tinggi. . tinggi Namun, pemimpin harus meyakinkan semua sumber daya manusia organisasi atau organisasi tentang perlunya perubahan. b. Ubah waktu yang dipilih oleh perusahaan

Waktu transisi yang dipilih diimplementasikan ketika sistem mulai mengalami penurunan kinerja. Perubahan rotasi seperti itu disebut Jika penurunan produktivitas organisasi tidak berlanjut, organisasi harus bertahan dari perubahan dan kemudian binasa. Selama waktu ini, organisasi harus menerapkan disiplin tingkat tinggi untuk memastikan bahwa perubahan bergerak ke arah yang benar. Pemimpin perusahaan harus bekerja keras untuk mengontrol proses perubahan karena perusahaan sekarang sedang mengalami

kemunduran. Namun, kepercayaan publik atau beberapa faktor kunci mungkin masih bergantung pada kehidupan organisasi.

Meskipun ada tantangan internal, lebih mudah bagi pemimpin organisasi untuk meyakinkan semua elemen organisasi untuk melakukan perubahan daripada menerapkan perubahan ketika organisasi berada di puncak perkembangannya. Itu sebabnya konsumsi energi tinggi, karena beberapa komponen tidak maksimal kinerjanya, anggaran bisa mulai berkurang, semangat sumber daya manusia mulai berkurang, banyak sumber daya mulai usang, tetapi kepercayaan masyarakat mulai berkurang. . masih tinggi , calon mitra tetap loyal dalam menggunakan layanan dan produk perusahaan.

J Waktu perubahan yang dilakukan oleh perusahaan

Perpindahan waktu dilakukan oleh organisasi pada saat organisasi telah mencapai keadaan pailit dan hampir gulung tikar (bangkrut). Perubahan yang dilakukan selama ini sangat radikal. Karena perubahan yang dilakukan pada tahap ini termasuk dalam manajemen anti krisis.

Produk atau jasa perusahaan tidak lagi kompetitif. Sumber daya yang ada sudah usang, SDM kurang antusias, dan lingkungan organisasi tidak sehat. Namun perusahaan tetap memiliki harapan karena masih memiliki produk atau jasa yang sama yang dihasilkan lebih baik dan masyarakat masih membutuhkannya. Fase ini membutuhkan pemimpin transformasional dengan visi, realisme, semangat kerja,

keberanian dan moral yang baik. Disiplin dan ketelitian yang tinggi dalam penentuan prioritas sangat penting karena sumber daya organisasi sangat terbatas."

J. Komponen Manajemen Perubahan

1) Komponen manajemen perubahan meliputi tujuan perubahan, aspek strategis yang dapat diubah, strategi yang diterapkan, termasuk sumber daya, manajer perubahan, agen perubahan, organisasi, dan kelompok sasaran yang ditentukan. Penjelasan kedelapan unsur tersebut adalah sebagai berikut:

2) DAN. Ubah targetnya

3) Ada dua jenis sasaran konversi:

4) 1) Perubahan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan organisasi

5) Perubahan tersebut diciptakan sebagai respon terhadap perubahan lingkungan yang dinamis dan selalu berusaha mengubah perilaku individu (bawahan). Perubahan organisasi adalah proses mengubah kondisi organisasi saat ini ke kondisi yang menguntungkan di masa depan untuk meningkatkan produktivitas. Peningkatan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan menitikberatkan pada perubahan struktur organisasi berupa perbaikan dalam tugas-tugas yang dikelompokkan dan diorganisasikan secara formal. Perbaikan struktur organisasi ini antara lain:

6) Pekerjaan Khusus: (1) Persiapan Kegiatan Kerja (2) Identifikasi struktur dan wadah dari masing-masing struktur,

termasuk peran jaringan komunikasi dan tanggung jawab individu, untuk mengidentifikasi struktur dan struktur struktur

7) B. Batas Administratif: (1) Terpadu (2) Terpadu (2) Penyesuaian (2) mengkompilasi (2) mengatur hubungan antara peran dan tanggung jawab masing -masing manusia untuk mengidentifikasi peran masing -masing elemen, termasuk (2) untuk mengatur dan Monitor dan Monitor (Monitor 2) (2) mengontrol proses kerja organisasi dan pekerjaan

8) J. Desain Organisasi: Ercure, dari struktur sederhana hingga struktur berbasis tim atau rencana kerja, rencana kerja, deskripsi jadwal kerja, mengganti pengaturan hadiah dengan korban besar pekerjaan dan mengembangkan struktur sederhana perusahaan dalam pekerjaan yang rentan.

9) 2) Perubahan perilaku pribadi

10) Mengubah perilaku pribadi (karyawan) dapat menyebabkan perubahan orang di suatu lembaga, sifat siapa pun atau organisasi dengan mengubah pendekatan dan perilaku dan proses :) Suasana atau cuaca dan budaya kerja merespons suasana saat ini. .

11) Pada prinsipnya, tujuan perubahan dalam tiga topik berikut:

12) 1) Dukungan untuk kelangsungan hidup sistematis, apakah itu pendek atau panjang

13) 2. Wow

14) 3) Indikator perusahaan dalam ekonomi modern, meningkatkan efisiensi pekerjaan dan meningkatkan struktur strategi perusahaan.

1) A. Aspek Strategis Perubahan

2) Karakteristik perubahan meliputi inovasi dan perubahan strategis.

3) b. Strategi yang diterapkan

4) Perubahan sosial strategis terjadi secara kontinum dari tekanan eksternal (koersi) yang lemah (rendah) ke tekanan eksternal yang kuat (tinggi) (paksaan). Salah satu faktor yang menentukan efektivitas pelaksanaan program perubahan sosial adalah ketepatan dalam penggunaan strategi. Ada empat jenis strategi perubahan sosial. 1) Strategi Objek (Strategi Objek), mis.

5) Strategi pendidikan (mengurangi strategi) berarti bahwa ketika mengungkapkan fakta, orang menggunakan fakta atau mengidentifikasi tindakan yang perlu dilakukan orang.

6) Strategi perubahan sosial dapat dicapai sehingga perubahan dalam tujuan perubahan sosial yang direncanakan berusaha mengubah tujuan perubahan.

7) Memaksa tujuan mengubah perubahan sosial yang direncanakan dapat dicapai dengan strategi yang merupakan tujuan perubahan sosial. Kemampuan untuk menerapkan persuasi tergantung pada hubungan kontraktual antara agen perubahan dan

pelanggan target, sehingga keberhasilan perubahan target diukur dengan kepuasan terhadap implementasi perubahan..

a. Sumber Daya

Perubahan manajemen perubahan meliputi 8 bidang perubahan budaya dan perubahan mental (struktur budaya dan pola pikir).

BUDAYA DAN POLA PIKIR	BIROKRASI YANG BERINTEGRITAS UNSUR KINERJA TINGGI
ORGANISASI	Organisasi yang tepat ukuran dan fungsi
PROSES KERJA	Proses kerja yang jelas ,efektif ,efisien, terukur ,yang menunjang prinsip good governance
SDM	Aparatur yang memiliki integritas, Netral ,kompetensi , mampu, profesional ,kinerja tinggi dan sejahtera
REGULASI	Regulasi yang kondusif tepat dan tidak tumpang tindih
PENGAWASAN	Meningkatkan perintah yang bebas KKN
AKUNTABILITAS	Meningkatkan akuntabilitas kinerja birokrasi

b. Manajer atau pimpinan perubahan

Peran kepemimpinan telah lama menjadi perhatian utama dalam akademisi di berbagai studi ilmiah, termasuk sosiologi dan bidang perilaku organisasi.

1) Latihan utama menjadi seorang pemimpin. Ada 5 cara utama untuk memastikan hal yang luar biasa terjadi, yaitu:

A. Tantang prosesnya, selalu cari dan raih peluang dan coba ambil risiko

b. Mendorong visi bersama dengan menggambarkan masa depan yang diinginkan, dan semua bawahan tahu bagaimana mengikuti dan setuju dengan visi itu.

C. Dengan meningkatkan kerjasama dan memberdayakan bawahan, mereka memaksa orang lain untuk bertindak atau memungkinkan mereka untuk bertindak

E. Pimpin dengan memberi contoh dengan membuat desain atau pola dan hargai dan ciptakan dengan menghargai hal-hal kecil yang berarti

d. Dorong diri Anda untuk menghargai kesuksesan di tempat kerja.

2) Peran pemimpin dalam proses perubahan

Hardando menjelaskan bahwa organisasi membutuhkan lebih banyak pemimpin yang dapat memotivasi undangan untuk

melakukan perubahan perilaku yang diperlukan dalam menanggapi tuntutan dan perubahan pemimpin. Artinya ia dapat memimpin perubahan dan menginspirasi pengikutnya untuk belajar dan bekerja sama mewujudkan cita-cita perusahaan dalam merespon tuntutan perubahan. Perubahan diperlukan untuk beradaptasi dan beradaptasi dengan dinamika lingkungan bisnis yang selalu berubah, dan organisasi atau organisasi dapat memastikan respons yang cepat dan fungsional untuk semua pelaku ini tanpa kehilangan arah dan stabilitas bisnis.

Strategi yang diadopsi oleh organisasi dipimpin oleh pemimpin dinamis yang membutuhkan keterampilan, pengalaman, dan kemampuan tergantung pada situasinya. Banyak penelitian menunjukkan bahwa proses kepemimpinan lebih manusiawi dan organik. De Berry mengatakan bahwa seorang pemimpin pada dasarnya membutuhkan pemahaman yang mendalam tentang keragaman bakat dan kemampuan manusia. 3) Model kepemimpinan baru

Ketika mengembangkan bentuk kepemimpinan baru, penting untuk memahami apa yang disebut pendekatan tiga dimensi terhadap peran masa depan seorang pemimpin. Oleh karena itu, kepemimpinan baru harus menekankan 3 determinan, yaitu visi keselarasan dan pemberdayaan. Ketiga faktor ini menciptakan bentuk kepemimpinan yang baru.

Perencanaan strategis adalah langkah pertama dalam kepemimpinan cerdas masa depan, yang dilakukan sesuai dengan budaya organisasi, jika perlu dilakukan perubahan sesuai dengan kebutuhan yang berubah. "Sistem" (set elemen yang saling terkait), "struktur" (as) (as) (as), tahap kedua dari peran kepemimpinan adalah bentuk baru formulasi atau penciptaan adalah titik balik yang menciptakan tugas bagi karyawan untuk karyawan Pemerintah itu sendiri untuk pemerintah. Mempromosikan manajemen bersama. 4) Pelajaran untuk mengganti pemimpin

Menjadi seorang pemimpin bukan hanya tentang memiliki pengetahuan. Seorang pemimpin bisa menjadi pemimpin dengan melakukan riset online di internet, meski butuh waktu bertahun-tahun. Pemimpin harus meninggalkan kelas, meninggalkan departemen, meninggalkan perpustakaan dan berkomunikasi dengan orang lain.

Ada banyak pelajaran yang bisa dipetik dalam mendefinisikan pemimpin transformasional, seperti:

- A) tentang perbedaan konsep kepemimpinan, karakter, gaya, model, atribut, tipe, kharisma dan kompetensi pemimpin.
- b) Pelatihan kepemimpinan
- c) meningkatkan keterampilan komunikasi
- d) Mempertajam kemampuan menunjukkan arah
- e) Pembagian peran dan tanggung jawab